Dr. Mustajab, S.Ag., M.Pd.I.

MASA DEPAN PESANTREN

Telaah atas Model Kepemimpinan dan Manajemen Pesantren Salaf

Pengantar:
Prof. Dr. H. Abd. Halim Soebahar, MA.

LKiS

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

MASA DEPAN PESANTREN
Telaah Atas Model Kepemimpinan dan Manajeman Pesantren Salaf

Dr. Mustajab, S.Ag., M.Pd.I.

MASA DEPAN PESANTREN

Telaah atas Model Kepemimpinan dan Manajemen Pesantren Salaf

Pengantar:
Prof. Dr. H. Abd. Halim Soebahar, MA.

LKiS

MASA DEPAN PESANTREN
Telaah atas Model Kepemimpinan dan Manajemen Pesantren Salaf
© Dr. Mustajab, 2014

xii + 188 halaman, 14,5 x 21 cm
1. Pesantren salaf 2. Kepemimpinan
3. Globalisasi

ISBN: 602-14913-7-7
ISBN 13: 9786021491377

Penyelaras akhir: Ahmala Arifin
Rancang sampul: Haitami el Jaid
Setting/*layout*: Tim Redaksi

Penerbit & Distribusi:
***LKiS* Yogyakarta**
Salakan Baru No. 1 Sewon Bantul
Jl. Parangtritis Km. 4,4 Yogyakarta
Telp.: (0274) 387194
Faks.: (0274) 379430
http://www.lkis.co.id
e-mail: lkis@lkis.com

Anggota IKAPI

Cetakan I: 2014

Percetakan:
PT *LKiS* Printing Cemerlang
Salakan Baru No. 1 Sewon Bantul
Jl. Parangtritis Km. 4,4 Yogyakarta
Telp.: (0274) 7472110, 417762
e-mail: lkis.printing@yahoo.com

KATA PENGANTAR

MASA DEPAN PESANTREN DAN PESANTREN MASA DEPAN

Prof. Dr. H. Abd. Halim Soebahar, MA.*

Kami merespons positif ketika Dr. Mustajab, penulis buku ini, meminta kami memberi kata pengantar. Buku *Masa Depan Pesantren: Telaah atas Model Kepemimpinan dan Manajemen Pesantren Salaf* (2014) yang sekarang sedang kita baca adalah karya intelektual seorang aktivis, yang seolah ingin menepis anggapan banyak ahli, bahwa pesantren salafiyah akan kehilangan perannya dalam arus modernisasi yang semakin dahsyat, menuju ke masa depan.

Penelitian Dr. Mustajab di Pesantren Salafiyah Al-Hasani Al-Lathifi dan Pesantren Salafiyah Al-Utsmani berhasil menunjukkan fakta berbeda dari anggapan banyak ahli tersebut, karena, dalam proses transformasi yang sangat panjang, dua pesantren salafiyah tersebut berhasil, bukan hanya mempertahankan eksistensinya sebagai lembaga *tafaqquh fiddin* (pendalaman ilmu-ilmu keagamaan), melainkan justru mampu mengkreasi peran-peran baru yang sangat strategis dan dibutuhkan masyarakat terkini. Dua pesantren salaf ini terbukti memiliki *magnet sangat besar,* daya tarik dan kharisma pengasuhnya sangat kuat, arahan-arahannya menjadi referensi masyarakat, lembaga-lembaga pendidikannya memperoleh respons positif, sehingga ketika kita memasuki area pesantren salafiyah ini, yang terasa adalah iklim *tafaqquh fiddin* dan nilai-nilai keislaman yang sangat mendalam.

Dr. Mustajab berhasil mendeskripsikan bahwa dua pesantren salafiyah ini istiqamah mengembangkan peran utamanya, yaitu: *pertama*, transmisi ilmu-ilmu dan pengetahuan Islam (*transmission of Islamic knowledge*); *kedua*, pemeliharaan tradisi Islam (*maintenance of Islamic tradition*); dan *ketiga*, reproduksi (mencetak calon-calon) ulama (*reproduction of ulama*). Ini penting diapresiasi, karena akhir-akhir ini, ketiga peran tersebut bukan hanya dikembangkan oleh pesantren Indonesia, melainkan juga dikembangkan oleh lembaga-lembaga pendidikan yang menyerupai pesantren di berbagai belahan dunia, khususnya di Asia Tenggara, seperti: *sekolah pondok* (Malaysia), *ponoh* (Thailand), dan *madrasah* (Philipines). Ini indikasi bahwa peran pesantren selama berabad-abad ternyata memiliki peran transformatif, bukan hanya di Indonesia, bahkan juga di beberapa negara Asia Tenggara.

Akhirnya kita menjadi kian mantap tentang masa depan pesantren. Terlebih jika me-*review* pandangan Prof. Dr. A. Mukti Ali, MA (1975) dan Prof. Dr. Munawir Sjadzali, MA (1985), dua orang mantan menteri agama, sama-sama memiliki gelar akademik puncak, dan keduanya pernah belajar di beberapa pesantren salafiyah. Keduanya menilai: "Tidak ada sekolah/madrasah yang lebih baik daripada sekolah/madrasah yang ada di kompleks pesantren, kenapa begitu? Karena sekolah atau madrasah di kompleks pesantren dinilai berhasil membina otak dan sekaligus watak. Pembinaan otak dinilai sebagai bagian dari tugas sekolah/madrasah, sedang pembinaan watak dinilai sebagai bagian dari tugas pesantren, sehingga jika sekolah/madrasah berada di kompleks pesantren maka akan berhasil membina kedua-duanya, yakni membina otak dan watak sekaligus, karena ada sinergi pendidikan sistem sekolah/madrasah dan sistem pesantren.

Meskipun demikian, Dr. Mustajab mengaku kesulitan melacak data pesantren pada paro pertama abad ke-20, meskipun Pesantren Al-Hasani Al-Lathifi diakui berdiri pada abad sebelumnya, karena, karya penelitian tentang pesantren baru ditemukan pada tahun

1960 seperti terkover dalam karya Clifford Geertz tentang *The Religion of Java*. Penelitian pesantren yang lebih serius baru dilakukan pada tahun 70-an, seperti karya penelitian yang dilakukan LP3ES (*Profil Pesantren*, 1974). Setelah itu, barulah penelitian tentang pesantren dilakukan oleh para ahli, dalam dan luar negeri, dan menghasilkan banyak karya disertasi sampai sekarang, seperti karya Karel A. Steenbrink (1974) tentang *Pesantren, Madrasah, Sekolah: Recente Ontwikkelingen In Indonesisch Islamonderricht*; karya Hiroko Horikoshi (1976) tentang *A Traditional Leader in a Time of Change: The Kijaji and Ulama in West Java;* karya Ronald Alan Lukens Bull (1977) tentang *A Peaceful Jihad: Javanese Education and Religion Identity Contruction*; karya Zamakhsyari Dhofier (1980) *The Pesantren Tradition: A Study of the Role of the Kiai in Maintenance of the Traditional Ideology of Islam in Java;* karya Manfred Ziemek (1983) tentang *Pesantren Islamische Bildung In Sozialen Wandel.* Selain itu, penelitian juga dilakukan oleh Iik Arifin Mansurnoor tentang *Islam in an Indonesian World: Ulama of Madura* (1987), Mastuhu (1989) tentang *Dinamika Sistem Pendidikan Pesantren;* Ridlwan Nasir (1995) tentang tentang *Dinamika Sistem Pendidikan: Studi di Pondok-pondok Pesantren Kabupaten Jombang Jawa Timur;* Bahri Ghazali (1995) tentang *Pengembangan Lingkungan Hidup dalam Masyarakat: Studi Kasus Pondok Pesantren An-Nuqayah dalam Menumbuhkan Kesadaran Lingkungan di Guluk-Guluk Sumenep Madura*; dan Abd. Halim Soebahar (2008) tentang *Pondok Pesantren di Madura: Studi tentang Proses Transformasi Kepemimpinan Akhir Abad XX.*

Jika ditelusuri beberapa karya tersebut, bisa dipahami bahwa Pesantren Salafiyah Al-Hasani Al-Lathifi (berdiri sekitar tahun 1842) dan Pesantren Salafiyah Al-Utsmani (berdiri tahun 1960) bukanlah pesantren tertua di Indonesia. Hasil studi Ronald Alan Lukens Bull (1977), doktor berkebangsaan Amerika, mengemukakan bahwa sebagai lembaga pendidikan Islam, pesantren pertama kali dirintis oleh Syaikh Maulana Malik Ibrahim pada tahun 1399 M untuk menyebarkan Islam, dan tokoh yang berhasil mendirikan

dan mengembangkan pesantren adalah Raden Rahmat (Sunan Ampel). Pertama kali didirikan di Kembangkuning dengan tiga santri, yaitu: Wiryo Suroyo, Abu Hurairah, dan Kiai Bangkuning. Setelah itu pindah ke Ampel Denta dan mendirikan pesantren, sehingga dikenal dengan Sunan Ampel. Akhirnya muncul pesantren baru yang dirintis oleh para santri dan putranya, seperti Pesantren Giri oleh Sunan Giri, Pesantren Demak oleh Raden Patah, dan Pesantren Tuban oleh Sunan Bonang. Namun demikian, jelas tergambar betapa kedua pesantren salafiyah tersebut tetap eksis dan berperan kreatif dalam berkhidmat memberdayakan umat.

Khidmat yang paling menonjol dari dua pesantren salaf ini adalah eksistensinya sebagai lembaga *tafaqquh fiddin* atau pendalaman ilmu-ilmu keislaman yang berbasis kitab kuning. Seiring dengan laju perubahan zaman, perubahan kebijakan dan perubahan ekspektasi masyarakat, dua pesantren salaf ini pun tidak bisa menghindar dari tantangan dan perubahan yang terjadi, sehingga *pro-aktif* dengan merumuskan ulang konsep pendidikannya, terlebih ketika diundangkan peraturan perundang-undangan tentang pendidikan.

Karena, jika ditelusuri, para *founding fathers* pesantren; kiai, ulama, masyâyikh dan asâtidz merintis lembaga ini sebagai upaya *takhassus, tafaqquh fiddîn*. Kiai sebagai pendiri, pemilik dan figur sentral pesantren dengan berbekal ilmu-ilmu keislaman yang bersumber pada kitab-kitab kuning memiliki kewajiban agamis untuk melanjutkan, meneruskan, dan menyebarluaskan risalah Islamiyah agar terbentuk masyarakat yang memiliki keunggulan komprehensif, yaitu keunggulan spiritual, keunggulan emosional, dan keunggulan intelektual. Para periset seperti Geerzt, Dhofier dan Horikoshi menyebut para kiai telah memainkan peran sebagai pialang budaya *(cultural broker)*, sebagai agen perubahan *(agent of change)* yang aktif sehingga pesantren tidak menjadi institusi yang *stagnant* (mandek), akan tetapi sebagai institusi yang inovatif sehingga institusi pendidikan yang ditawarkan lebih variatif untuk merespons ekspektasi masyarakat.

Salah satu tuntutan inovasi muncul setelah diundangkannya UU No. 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional, PP No. 19 tahun 2005 (PP No. 32 tahun 2013) tentang Standar Nasional Pendidikan, dan PP No. 55 tahun 2007 tentang Pendidikan Agama dan Pendidikan Keagamaan. Namun demikian, meskipun PP No. 55 tahun 2007 tentang Pendidikan Agama dan Pendidikan Keagamaan telah diundangkan, tiga tahun kemudian terbit Peraturan Menteri Agama (PMA) Nomor 16 tahun 2010 tentang Pengelolaan Pendidikan Agama di Sekolah, tetapi PMA yang mengatur Pendidikan Keagamaan sangat lamban dan terkesan tarik-ulur. Pernah terbit PMA Nomor 3 tahun 2012 tentang Pendidikan Keagamaan Islam, kemudian PMA tersebut dicabut dengan PMA Nomor 9 tahun 2012. Selanjutnya, tanggal 18 Juni 2014 baru diterbitkan PMA Nomor 13 tahun 2014 tentang Pendidikan Keagamaan Islam. Meskipun PMA ini hanya mengatur tentang pesantren dan pendidikan diniyah, implikasinya terhadap pengembangan pesantren sangat strategis, di mana eksistensi pesantren salafiyah diperkokoh, pengembangan varian pesantren terbuka lebar, dan madrasah diniyah formal hanya bisa diselenggarakan oleh pesantren salafiyah. Sejujurnya, para ahli dan praktisi pesantren dan madrasah diniyah menunggu regulasi sampai tuntas. Ini penting, sebab dalam logika yudisial, sifat imperatif UU Sisdiknas akan efektif jika diterjemahkan melalui rambu-rambu lain sebagai produk hukum pendukung yang sampai ke tangan praktisi.

Karena itu, masih banyak pekerjaan rumah bagi pesantren salafiyah dan madrasah diniyah, karena ada tiga pilar utama yang masih harus dipersiapkan: (1) Pilar filosofis, sebagai pijakan bahwa keberadaan pesantren salafiyah dan madrasah diniyah adalah *fardlu 'ain* dipertahankan sebagai lembaga *tafaqquh fiddîn* melalui sumber pembelajaran kitab-kitab kuning yang merupakan ide, cita-cita, dan simpul keagungan pesantren; (2) Pilar sosiologis, sebagai referensi bahwa pesantren salafiyah dan madrasah diniyah tidak berada dalam ruang kosong (*vacuum space*), tetapi bagian dari sistem sosial yang luas dan dinamis, sehingga eksistensi

pesantren salafiyah dan madrasah diniyah tidak sekadar sebagai pelengkap (*supplement*), tetapi diharapkan menjadi pilihan utama (*primer*); dan (3) Pilar yuridis, sebagai dasar mengembangkan kearifan bahwa di Indonesia berlaku sistem pendidikan nasional, sehingga jenis, bentuk, dan perjenjangan satuan pendidikan harus menyesuaikan dengan peraturan perundang-undangan.

Selama ini belum satu pun dari ribuan pesantren salafiyah dan madrasah diniyah yang diakui telah menyelenggarakan madrasah diniyah formal. Artinya, meskipun telah banyak madrasah diniyah di pesantren salafiyah yang memenuhi syarat filosofis dan sosiologis, mereka belum memenuhi syarat yuridis. Kenyataan tersebut menunjukkan, bahwa kelemahan pesantren salafiyah dan madrasah diniyah menyikapi perubahan, bukan murni kelemahan pesantren salafiyah dan madrasah diniyah, melainkan yang paling serius adalah kelemahan pemerintah yang terlalu lama menelantarkan keberadaan pesantren salafiyah dan madrasah diniyah sebagai satuan pendidikan nasional di Indonesia.

Oleh karena itu, penulis bersyukur diberi kesempatan membaca naskah dan memberinya kata pengantar, sehingga semakin yakin bahwa Pesantren Salafiyah Al-Hasani Al-Lathifi di Kauman dan Pesantren Salafiyah Al-Utsmani di Beddien yang sejak lama berkhidmat mengembangkan madrasah diniyah salafiyah akan mampu menjadi pelopor pengembangan madrasah diniyah formal di Indonesia. *Wallâhu a'lam.*

*Guru Besar Pendidikan Islam IAIN Jember

DAFTAR ISI

Pengantar Redaksi ➢ v
Pengantar Penulis ➢ vii
Daftar Isi ➢ ix

BAB I
PENDAHULUAN ➢ 1

BAB II
KEPEMIMPINAN DAN PONDOK PESANTREN ➢ 31
A. Kepemimpinan ➢ 31
   1. Pengertian Kepemimpinan ➢ 31
   2. Tipe Kepemimpinan➢ 35
   3. Kepemimpinan Karismatik Kiai ➢ 47
B. Pondok Pesantren ➢ 56
   1. Unsur-unsur Pesantren ➢ 57
   2. Ciri-ciri Pondok Pesantren ➢ 58
   3. Tujuan dan Nilai-nilai di Pondok Pesantren ➢ 60
   4. Manajemen Pondok Pesantren ➢ 61

BAB III
KEPEMIMPINAN PONDOK PESANTREN AL-HASANI AL-LATIFI DAN AL-UTSMANI ➢ 71

A. Kepemimpinan Pesantren Al-Hasani Al-Lathifi Bondowoso ➢ 71
1. Kondisi Umum ➢ 71
2. Sejarah Berdirinya ➢ 80
3. Tipologi Kepemimpinan ➢ 84
B. Kepemimpinan Pondok Pesantren Salaf Al-Utsmani ➢ 117
1. Kondisi Umum ➢ 117
2. Sejarah Berdirinya ➢ 133
3. Kepemimpinan PP.Pesantren Salaf Al-Utsmani ➢ 135

BAB IV
IMPLIKASI KEPEMIMPINAN PONDOK PESANTREN AL-HASANI AL-LATIFI DAN AL-USMANI ➢ 147
A. Implikasi Kepemimpinan PP. Salaf Al-Hasani Al-Latifi➢ 147
1. Kaderisasi di Pondok Pesantren ➢ 155
2. Kurikulum Pesantren ➢ 158
3. Pembelajaran Pesantren ➢ 160
4. Sistem Nilai Pendidikan Pesantren ➢ 161
5. Sistem Jaringan Pondok Pesantren ➢ 161
6. Lembaga Dakwah ➢ 162
B. Implikasi Kepemimpinan PP. Salaf Al-Usmani ➢ 164
1. Kaderisasi di Pondok Pesantren ➢ 167
2. Kurikulum Pesantren ➢ 169
3. Pembelajaran Pesantren ➢ 170
4. Sistem Nilai Pendidikan Pesantren ➢ 171
5. Sistem Jaringan Pondok Pesantren ➢ 172
6. Lembaga Dakwah ➢ 173

BAB V
PENUTUP ➢ 175

Daftar Pustaka ➢ 179
Tentang Penulis ➢ 187

BAB I
PENDAHULUAN

Fenomena kepemimpinan kiai masih sangat menarik untuk didiskusikan. Hal ini tentu menempatkan kiai sebagai *agent of change* dalam setiap konstalasi perubahan sosial, yakni kiai eksis dengan Pondok Pesantren untuk menyuarakan *progress* kehidupan ke arah yang lebih baik, lebih-lebih pada saat ini banyak kiai yang turun gunung untuk meramaikan dinamika politik. Sebagaimana dikatakan Dhofier, kiai adalah gelar yang diberikan oleh masyarakat kepada orang ahli agama Islam yang memiliki atau menjadi pengasuh pondok pesantren dan mengajar kitab-kitab Islam klasik kepada para santrinya. Sedangkan istilah kiai memiliki kaitan yang erat dengan status yang diberikan kepadanya, yakni sebagai pengasuh sekaligus pemilik pondok pesantren. Sebagai pengasuh dan pemilik pondok pesantren, maka peran kiai dalam pondok pesantren sangat sentral.

Lembaga pendidikan Islam disebut pesantren apabila memiliki tokoh sentral yang disebut kiai. Istilah kiai bukan berasal dari Bahasa Arab, melainkan dari bahasa Jawa.[1] Dhofier mengatakan, kata "kiai" dipakai untuk tiga jenis gelar yang berbeda, yaitu: 1) Sebagai gelar kehormatan bagi barang-barang yang dianggap sakral, seperti "kiai garuda kencana", kereta emas yang ada di

[1] Manfred Ziemek, *Pesantren dalam Perubahan Sosial* (Jakarta: P3M, 1986), 130.

Kraton Yogyakarta; 2) Gelar kehormatan bagi orang-orang tua pada umumnya; 3) Gelar yang diberikan oleh masyarakat kepada ahli agama Islam yang memiliki pesantren dan mengajar kitab-kitab Islam klasik kepada para santrinya.[2] Hasbullah mengemukakan, peran penting kiai dalam pendirian, pertumbuhan, perkembangan, dan pembinaan pesantren merupakan unsur yang paling esensial.[3] Keberhasilan pesantren banyak bergantung pada keahlian dan kedalaman ilmu, wibawa, serta keterampilan kiai. Dalam konteks ini, kepemimpinan kiai sangat menentukan masa depan pesantren.

Kiai di pesantren adalah penggerak dalam mengemban dan mengembangkan pesantren sesuai dengan pola yang dikehendakinya, karena di tangan seorang kiai, pesantren tetap eksis sampai saat ini. Oleh sebab itu, kiai dan pesantren merupakan dua sisi yang selalu berhubungan erat secara dinamis. Sebagai pemimpin di pesantren, kebijakan-kebijakan kiai sangat berpengaruh terhadap sistem, arah, visi, dan misi pesantren, lebih-lebih kiai yang memiliki kemampuan kepemimpinan yang amat disegani oleh para santri, alumni, simpatisan dan masyarakat luas, sehingga dapat dipastikan kiai yang demikian memiliki garis komando yang kuat dan ditaati oleh bawahannya.

Visi misi, tujuan, dan pemikiran serta faham keagamaan kiai bagi para pengurus pesantren dan para santri merupakan hal yang dikagumi dan menjadi amanah yang harus dilaksanakan, bukan karena keterpaksaan tetapi justru karena ketaatan dan persetujuan dari para pengurus maupun santrinya terhadap kiai yang memimpin dan sekaligus pemilik pesantren.[4] Sosok kiai seakan-akan menjadi magnet bagi semua lapisan masyarakat, sehingga eksistensinya dapat menjelma menjadi figur karismatik di lingkungan pondok pesantren maupun di luar pesantren.

---

[2] *Ibid*., 55.

[3] Hasbullah, *Sejarah Pendidikan Islam di Indonesia: Lintasan Sejarah Pertumbuhan dan Perkembangan* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 1999),144.

[4] Zamakhsyari Dhofir, *Tradisi Pesantren: Studi tentang Pandangan Hidup Kiai* (Jakarta: LP3ES, 1985), 8.

Kiai sebagai pemimpin yang karismatik menjadi hal yang menarik di kalangan pemerhati dan praktisi pendidikan Islam, seperti pendapat Abdurrahman Wahid yang mengatakan, bahwa munculnya kiai karismatik berawal dari penerimaan masyarakat dan warga pesantrennya secara mutlak.[5] Kiai pada umumnya adalah sosok yang diterima oleh warga pesantren dan di luar pesantren, bahkan perkataan dan perbuatannya kadang menjadi fatwa bagi seluruh warga pesantren dan masyarakat luas atas segala sesuatu yang membutuhkan ketegasan hukum (Islam).

Menurut Dawam Rahardjo, sifat wibawa kiai tersebut bisa saja karena kapabilitas sang kiai, sehingga mengalahkan figur lain di sekitarnya.[6] Kepemimpinan kiai yang berwibawa sangat efektif bagi para pengikut dan santrinya, meski organisasi pesantren yang dipimpinnya berbentuk informal. Apa yang dikehendaki atau diperintahkannya bisa terlaksana karena ditaati warga pesantren.

Bagi para kiai saat ini, penurunan kualitas kepemimpinan disebabkan oleh kepemimpinannya yang kerapkali tidak diimbangi dengan kemajuan dan perkembangan pesantren yang dikelolanya. Selain itu, kepemimpinan pesantren tengah menghadapi atau berada dalam suatu perubahan zaman yang cenderung kurang memperhatikan seorang pemimpin.

Hubungan santri dengan kiai merupakan hubungan murid dengan guru. Tipe kepemimpinan di pesantren seperti kepemimpinan otoriter tampaknya mulai terusik dengan perkembangan zaman dan perubahan global yang menghendaki kepemimpinan yang memiliki jangkauan visi misi yang mampu beradaptasi dengan tuntutan masyarakat dan perkembangan serta perubahan zaman.

---

[5] Abdurrahman Wahid, *Beberapa Pemikiran tentang Kepemimpinan dalam Pengembangan Pesantren*, Naskah ceramah disampaikan pada latihan Tenaga Pembimbing Pondok Pesantren yang diselenggarakan Departemen Agama RI di Cibubur Jakarta pada 2-12 Oktober 1978.

[6] Dawam Rahardjo, *Pergulatan Dunia Pesantren Membangun Dari Bawah* (Jakarta: Perhimpunan Pengembangan Pesantren dan Masyarakat (P3M), 1998), 39.

[7] Moh. Hasjim, *Pondok Pesantren Berjuang dalam Kancah Kemerdekaan dan Pembangunan Pedesaan* (Surabaya: Sinar Wijaya, 1992), 87.

Perubahan-perubahan itu meliputi berbagai kelompok masyarakat, secara kualitatif maupun kuantitatif, bersifat global dan mengarah ke berbagai sudut secara merata dan mendalam,[7] sehingga kepemimpinan kiai belum memenuhi keberhasilan dalam kepemimpinan di pesantren. Fungsi pesantren adalah melayani masyarakat, terutama kebutuhan pendidikan.[8]

Saat ini perubahan besar berjalan teramat cepat dan melanda kehidupan masyarakat, bangsa, dan negara, serta memaksa pesantren mempersiapkan diri untuk berubah agar tetap *survive* dalam menghadapi persaingan pendidikan Islam di era global, yang menuntut kerja keras dan hasil kerja yang berkualitas tinggi. Untuk mengadakan perubahan di pesantren, yang perlu didahulukan adalah visi dan misi pesantren. Visi misi harus ditekankan kembali agar pesantren tidak kehilangan arah dan tujuan semula pesantren itu didirikan.

Menurut Yusma, faktor pertama yang menyebabkan kurangnya kemampuan pesantren mengikuti dan menguasai perkembangan zaman terletak pada lemahnya visi dan tujuan yang dibawa pendidikan pesantren. Tidak banyak pesantren yang mampu menuangkan visi dan misinya ke dalam tahapan-tahapan rencana kerja atau program.[9] Kondisi ini menurut Nurcholish Madjid lebih disebabkan oleh adanya kecenderungan visi dan tujuan pesantren yang diserahkan pada improvisasi yang dipilih sendiri oleh kiai atau bersama-sama para pembantunya.[10] Di sinilah diuji kapasitas *leadership* kiai dalam merumuskan visi, misi, dan tujuan pondok pesantren lebih-lebih ketika dihadapkan pada era globalisasi ini.

Ismail mengemukakan, untuk merancang visi misi pesantren perlu memenuhi minimal dua persyaratan, yaitu: pertama, sejalan dengan kebutuhan dan harapan-harapan masyarakat (*stakeholder*).

---

[8] Adi Sasono, *Solusi Islam (Ekonomi, Pendidikan, Dakwah)* (Jakarta: Gema Insani, 1988), 120.

[9] Yusmadi, *Modernisasi Pesantren, Kritik Nurcholish Madjid Terhadap Pendidikan Islam Tradisional* (Jakarta: Ciputat Press, 1998), 54.

[10] *Ibid*., 72.

Kedua, mampu mengakomodir perubahan dan perkembangan yang terjadi di masyarakat.[11]

Sejalan dengan yang dikemukakan Ismail di atas, Nasihin Hasan telah mengidentifikasi Persoalan-persoalan yang dihadapi oleh pendidikan pesantren dewasa ini. Salah satu permasalahan yang dihadapi pesantren di antaranya adalah masalah antisipasi ke masa depan dalam hubungannya dengan peranan-peranan dasar yang akan dilaksanakannya.[12]

Ada beberapa langkah lembaga pendidikan yang ingin mengadakan perubahan kearah yang lebih baik, sebagaimana pendapat Muhaimin, untuk mengelola perubahan, lembaga pendidikan perlu bertolak dari visi yang jelas, yang kemudian dijabarkan dalam misi, dan didukung oleh *skill*, insentif, sumber daya (fisik dan nonfisik, termasuk SDM), untuk selanjutnya diwujudkan dalam rencana kerja yang jelas. Dengan demikian, akan terjadi perubahan. Jika salah satu aspek saja ditinggalkan, maka akan mempunyai akses tertentu, misalnya, jika visi ditinggalkan atau dalam pengembangan pesantren tidak bertolak dari visi yang jelas, maka akan menemukan banyak kendala.[13]

Visi misi pesantren diharapkan mampu merespons perkembangan dan tuntutan zaman karena pesantren termasuk subsistem Pendidikan Nasional. Mukti Ali menambahkan, pesantren perlu mengadakan pembaharuan dalam sistem pendidikan dan pengajaran dalam rangka merealisir tujuan pendidikan pondok pesantren, yaitu dengan mengadopsi sistem pendidikan Islam modern, seperti madrasah.[14] Dengan pendirian madrasah, pesantren tetap dipertahankan sebagai tempat belajar agama Islam bagi para

---

[11] Ismail (Ed). *Dinamika Pesantren dan Madrasah* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar Offset, 2002), 270.

[12] Nasihin Hasan, *Karakter & Fungsi Pesantren dalam Dinamika Pesantren* (Jakarta: P3M, 1988), 114.

[13] Muhaimin, *Nuansa Baru Pendidikan Islam; Mengurai Benang Kusut Pendidikan* (Jakarta: Raja Grafindo, 2006), 74.

[14] Mukti Ali, *Beberapa Persoalan Agama Dewasa Ini* (Jakarta: Rajawali Press, 1987), 56.

santri. Selain itu, kiai tetap bisa mengamalkan praktik agama sesuai dengan tradisi pesantren yang berdiri sebelum Indonesia merdeka.

Pondok Pesantren Salafiyah Al-Utsmani Beddian adalah pesantren yang mengikuti sistem salaf dalam lembaga pendidikannya. Tipe kepemimpinan kiai dalam lembaga pendidikan ini menarik untuk diteliti, sebab sekalipun menggunakan sistem pendidikan salaf, pesantren sejauh ini dianggap mampu merespons segala perkembangan zaman yang terjadi. Ini ditandai dengan tetap stabilnya jumlah santri yang menempuh pendidikan di pesantren Salafiyah Al-Utsmani Beddian.

Pondok Pesantren Salafiyah Al-Utsmani Beddian terletak di Desa Beddian ± 3 km dari Kecamatan Jambesari Darussholah dan ±10 km dari pusat Kota Bondowoso. Podok Pesantren Salafiyah Al-Utsmani merupakan salah satu lembaga pendidikan pesantren otonom yang terlepas dari kurikulum yang ditawarkan oleh pemerintah. Pesantren ini mengikuti kurikulum dan sistem pembelajaran yang pernah diterapkan Pondok Pesantren Tempurejo Jember. Otonomi tersebut memberikan keleluasaan bagi kiai dan staf-stafnya untuk memilih tipe sistem pembelajaran yang dikehendaki dan disesuaikan dengan visi misi *muassis* (pendiri) Pondok Pesantren Al-Utsmani Baddian, yakni KH Ghazali. Sedangkan visi pesantren ini pada awal didirikan adalah mempertahankan kelestarian ajaran *Ahl al-Sunnah Wa al-Jama'ah* . Sedangkan sistem yang diterapkan di pesantren ini adalah sistem salafiyah.

Peneliti sengaja mengambil obyek penelitian tentang kepemimpinan kiai Pesantren Al-Utsmani Beddian dengan sistem salafiyah, karena kiai memiliki pengaruh serta kharisma yang kuat, khususnya bagi masyarakat Kabupaten Bondowoso dalam menjaga tradisi salafiyah syafi'iyah. Selain sebagai penjaga tradisi salaf, pengasuh dalam kepemimpinanya menjauhkan diri dari dinamika politik, sehingga pengasuh Pondok Pesantren Al-Utsmani Beddian menjadi tumpuan seluruh masyarakat karena sikap netralitasnya terhadap partai politik. Dengan sikap ini pengasuh

hanya memfokuskan diri pada pemberdayakan umat melalui pendidikan di Pondok Pesantren. Karena itulah kiai Pesantren Al-Utsmani menjadi figur *leader* khususnya bagi para santri-santrinya dalam menjalankan roda kepemimpinan di Pondok Pesantren.

Kiai berpengaruh kuat pada bawahannya. Sebab itu, kiai sebagai pimpinan sebuah lembaga pendidikan di pesantren perlu melakukan perubahan sesuai tuntutan lingkungan masyarakat. Dalam menghadapi perubahan, pimpinan pesantren perlu merumuskan visi secara jelas dan relevan dengan perkembangan zaman. Sedangkan pengurus pesantren adalah tim yang menjalankan pengelolaan sebuah pesantren dengan berlandaskan pada visi yang jelas, sehingga mudah bagi pengurus pesantren untuk menjalankan, menterjemahkan, dan mewujudkan visi serta misi kiai dengan baik dan benar.

Hal Ini berarti bahwa apabila kiai sebagai pimpinan pesantren memiliki visi dan misi yang jelas, maka para pengurus pesantren akan lebih memahami apa yang hendak dilaksanakan dalam mengelola pesantren di masa mendatang, sehingga segala kegiatan dan program yang disusun oleh para pengurus pesantren akan berjalan sesuai dengan harapan dan cita-cita kiai sebagai pengasuh dan pemimpin pesantren.

Fenomena yang terjadi saat ini banyak pondok pesantren salaf tetap mempertahankan sistem salafiyah dalam sistem pembelajarannya yang memiliki ciri-ciri sebagai berikut: 1) Menjadikan kitab-kitab kuning klasik sebagai materi pokok dalam kurikulum pesantren; 2) Tidak mengajarkan materi umum seperti pesantren semi modern dan modern; 3) Lulusan dari pesantren ini tidak mendapat ijazah resmi dari pemerintah seperti lulusan madrasah lembaga pendidikan Islam formal; 4) Tidak mengenal batasan waktu pelaksanaan pembelajarannya karena tidak memakai sistem ijazah. Santri akan pulang kalau sudah mendapat izin dari kiai meski yang bersangkutan sudah lulus di madrasah diniyah pesantren tersebut; 5) Karena hanya mempelajari ilmu-ilmu kitab kuning

saja, pendidikannya cenderung bersifat akhirat *oriented* yang dapat dilihat dari peraturan pasantren seperti larangan bersekolah ke sekolah umum; 6) Menjunjung tinggi nilai-nilai agama seperti nilai spiritual beribadah pada Allah, keikhlasan, kesabaran, ketaatan pada kiai dan ustadh, etika dan sopan santun kepada sesama manusia.

Pesantren Al-Utsmani Beddian ditetapkan sebagai objek penelitian dikarenakan memiliki tipe pesantren salaf yang memiliki visi yang luhur, yakni mempertahankan ajaran *Ahl al-Sunnah Wa al-Jama'ah* yang dikemas dalam sistem pembelajaran kitab-kitab kuning sebagai acuan utama dalam referensi materi pembelajaran dan pengembangannya pada kurikulum yang bersifat umum. Hal ini terkait dengan landasan berpikir pengasuh Pondok Pesantren Al-Utsmani Beddian yang perlu untuk diketahui dalam penelitian ini, karena landasan berpikir pengasuh mempengaruhi sistem yang diterapkan dalam pendidikan di pesantren.

Berbeda dengan Pondok Pesantren Al-Utsmani Beddian, Pondok Pesantren Al-Hasani Al-Lathifi adalah pondok pesantren yang ada di kawasan kota Bondowoso, di samping Pesantren Poncogati. Pada perkembangan berikutnya Pondok Pesantren Kauman[15] semakin berkembang, karena kealiman dari KHR. Abdul Latif (Alm) yang tersohor, bahkan dia dikenal *'Allamah* hingga ke Makah Al-Mukaramah.[16]

Pada fase berikutnya PP. Al-Hasani Al-Lathifi diasuh oleh KH. Imam Hasan. Dalam kepemimpinannya, pesantren semakin mengalami kemajuan. Hal ini bisa dilihat dari perubahan sistem pendidikan, baik dari aspek kelembagaan, metode maupun sistem penanganan dakwah sosial kemasyarakatan yang merupakan gerakan kepedulian sosial terhadap masyarakat Bondowoso pada khususnya.

---

[15] Sebutan yang umum di masyarakat tentang nama PP. Kauman Al-Hasani Al-Latifi
[16] Sumber data: Manaqib PP. Kauman Al-Hasani Al-Latifi

Pola pengkaderan kepemimpinan yang dilakukan oleh kiai PP. Al-Hasani Al-Lathifi dalam menyiapkan penggantinya adalah melalui pendidikan kepemimpinan secara intensif kepada putranya. Pertama, putranya mewakili kiai menghadiri acara undangan dalam melayani umat. Kedua, pengkaderan ke dalam yang dilakukan kiai dalam membantu tugas-tugasnya, karena tugas kiai di dalam pesantren lebih kompleks, tidak hanya mengajarkan ilmu agama yang diwakili *'ustadh/'ustadhah* tetapi melaksanakan tugas yang lain sebagai penerima amanah dari wali santri.[17] Kiai di pondok pesantren masing-masing memiliki tipe kepemimpinan yang berbeda serta memiliki kesamaan dalam memimpin pondok pesantren, terutama bila dihadapkan dengan kondisi globalisasi saat ini.[18] Kiai dari masing-masing pondok pesantren memiliki karakter kepemimpinan, baik visi, misi, maupun paradigma dalam mempertahankan sistem pendidikan salaf.

Oleh sebab itu, pola-pola ini harus dilihat secara universal untuk mengidentifikasi karakter kepemimpinan serta argumentasi-argumentasi kiai, baik dalam tataran filosofis, sosiologis, maupun politis dalam upaya mempertahankan dan memacu pesantrennya ke arah yang lebih baik. Untuk itu, tipe kepemimpinan dan pandangan-pandangan kiai dari masing-masing pondok pesantren tersebut penting diketahui. Dalam konteks penelitian ini,[19] terdapat enam identifikasi masalah yang berhasil dirumuskan, yaitu:

1. Kiai di Pondok Pesantren Al-Hasani Al-Lathifi dan Al-Utsmani di Kabupaten Bondowoso sama-sama memiliki sifat kharismatik;
2. Kiai Pondok Pesantren Al-Hasani Al-Lathifi tidak membuka pendidikan formal namun santri dipersilahkan sekolah formal di luar pondok pesantren;

---

[17] Wawancara dengan Ustad Suhaeri, pada tanggal 15 Agustus 2013.
[18] Muhaimin, *Wacana Pengembangan Pendidikan Islam* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2004), 24.
[19] Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif; Dilengkapi Contoh Proposal dan Laporan Penelitian* (Bandung: Alfabeta, 2005), 141.

3. Kiai Pondok pesantren Al-Utsmani membuka jalur pendidikan formal seperti MTs dan SMA;
4. Kiai Pondok pesantren Al-Hasani Al-Lathifi dalam rangka kaderisasi tidak langsung menunjuk putranya untuk melanjutkan kepemimpinan, tetapi mengirim anaknya untuk *mondok* di salah satu pondok pesantren;
5. Kiai di Pondok pesantren Al-Utsmani tidak pernah mengenyam pendidikan di pondok pesantren, namun dididik dan dikader langsung oleh ayahnya sendiri.
6. Dakwah kiai Pondok Pesantren Al-Hasani Al-Lathifi dan Al-Utsmani pada masyarakat merupakan bagian dari strategi pengembangan pondok pesantren.

Keenam identifikasi masalah tersebut di atas dirumuskan menjadi dua pokok masalah yang hendak dijawab dalam penelitian ini, yaitu, *pertama*, bagaimana tipe kepemimpinan Pondok Pesantren Salaf Al-Hasani Al-Lathifi dan Al-Utsmani dan, *kedua*, bagaimana implikasi tipe kepemimpinannya terhadap dinamika pendidikan di kedua pondok pesantren tersebut?

Penilitian tentang kepemimpinan kiai, baik di pesantren maupun di tengah-tengah masyarakat, telah banyak dilakukan oleh banyak ahli, akademisi, dan praktisi. Penelitian mengenai kepemimpinan kiai di dalam dan di luar pesantren pernah dilakukan oleh Zamakhsyari Dhofir, Mastuhu, Imron Arifin, Clifford Geertz, Horoko Horikoshi, Bisri Efendi, Iik Arifin Mansur Noor, Ibnu Qoyim Ismail, Pradjarta Dirdjosanjoto, Endang Turmudzi, Madurrahman Mas'ud, Achmad Patoni, dan Ridlwan Nasir.

Peneliti dapat mengidentifikasi beberapa hasil penelitian mengenai pesantren dan kepemimpinan kiai sebagai berikut:

1. Pada tahun 1977, Zamakhsyari Dhofier secara khusus melakukan penelitian terkait dengan tradisi pesantren, studi tentang pandangan hidup kiai. Dari penelitiannya ditemukan adanya genealogi intelektual yang terjalin antar satu pesantren

dengan pesantren lain, baik dalam satu zaman maupun dari satu generasi ke generasi berikutnya. Penelitian ini menggambarkan sejarah intelektual Islam tradisional.[20] Penelitian Zamakhsyari Dhofir ini dilakukan sejak bulan September 1977 sampai dengan Agustus 1978 di dua pesantren, yaitu Pesantren Tebuireng di Jombang, dan Pesantren Tegalsari di Salatiga. Jika Zamakhsyari Dhofier meneliti tentang pandangan hidup kiai, maka dalam desertasi ini peneliti meneliti pola kepemimpinan Salaf yang ada di dua Pesantren yakni Pondok Pesantren Salaf Al-Hasani Al-Latifi dan Al-Utsmani.

2. Pada tahun 1989 Mastuhu melakukan penelitian di enam pesantren besar yang terdapat di Jawa Timur tentang dinamika lembaga pendidikan pesantren. Mastuhu mendapati tipe-tipe kepemimpinan kiai yang bervariasi. Di Pesantren Annuqayah Guluk-Guluk Sumenep ditemukan pola kepemimpinan kiai dengan ciri *paternalistic* dan *free rein leadership (laissez faire)*, yang sangat berbeda dengan pola kepemimpinan yang terdapat di Pesantren Salafiyah Syafi'iyyah Sukorejo Situbondo yang menerapkan tipe kepemimpinan karismatik *(spritual leader)* dan *otoriter-paternalistic*. Sebagian dari pola kepemimpinan yang terdapat di Pesantren Annuqayah Guluk-Guluk dan Pesantren Salafiyah Syafi'iyah Sukorejo ternyata juga ditemukan dalam pola kepemimpinan yang terdapat di Blok Agung Banyuwangi, yaitu *paternalistic*, *otoriter*, dan *laissez-faire*.[21]

Di Pesantren Tebuireng Jombang ditemukan pola kepemimpinan yang tidak didapati pada tiga pesantren di atas, karena pola kepemimpinan yang diterapkan bersifat *partisipatif*, meskipun dalam keadaan tertentu dan mendesak terkadang kiai menggunakan cara-cara yang otokratik. Sedangkan tipe kepemimpinan kiai yang terdapat di Pesantren Paciran Tuban merupakan pola kombinasi antara otoriter, paternalistik, dan

---

[20] Dhofier, *Tradisi Pesantren...*, 1994), 79.
[21] Mastuhu, *Dinamika Lembaga Pendidikan Pesantren* (Jakarta: INIS, 1994).

birokratik. Kepemimpinan yang terdapat di Pesantren Gontor Ponorogo adalah pola kepemimpinan karismatik dan rasional.[22] Berdasarkan hasil penelitianya, Mastuhu juga memandang pentingnya pesantren mengembangkan pembaruan pemikiran dalam memahami ajaran agama Islam dan mengembangkan wawasan berpikir keilmuan dari lembaga pendidikan nasional, yaitu metode berpikir deduktif, induktif, kausalitas, dan kritis.[23] Dalam penelitian yang dilakukan oleh Mastuhu pada tahun 1989 di enam pesantren besar yang terdapat di Jawa Timur tentang dinamika lembaga pendidikan pesantren didapatkan tipe-tipe kepemimpinan kiai yang bervariasi. Ditemukan pola kepemimpinan kiai dengan ciri *paternalistic* dan *free rein leadership* (*laissez faire*), pola karismatik (*spritual leader*) dan otoriter-paternalistik, paternalistik, otoriter, *laissez-faire* dan partisipatif, otoriter, paternalistik, birokratik, karismatik, dan rasional. Pada penelitian ini, peneliti mengambil posisi yang sama yaitu mengambil fokus pada pola kepemimpinan, namun yang menjadi fokus utama dari dua tempat penelitian ini terletak pada implikasi kepemimpinan dari masing-masing institusi tersebut.

3. Pada tahun 1992 Imron Arifin meneliti kepemimpinan kiai di Pesantren Tebuireng Jombang Jawa Timur dengan judul *Kepemimpinan Kiai, Kasus Pondok Pesantren Tebuireng*. Dalam penelitian tersebut, Imron menyimpulkan adanya pergeseran pola kepemimpinan kiai dari *individual-centris* ke *kolektif-partisipatif-rasional*. Pergeseran ini merupakan akibat semakin merosotnya kapasitas keilmuan kiai dalam penguasaan kitab kuning. Hal ini terjadi hanya di kalangan kiai, sedangkan di kalangan komunitas pesantren pada umumnya, kepemimpinan kiai masih menjadi nilai ideal yang selalu dipegang oleh masyarakat santri.[24] Berbeda dengan penelitian Imron, penelitian disertasi ini tidak mencermati

---

[22] *Ibid.*, 80-86.
[23] *Ibid.*, 163.
[24] Imron Arifin, *Kepemimpinan Kiai, Kasus Pondok Pesantren Tebuireng* (Malang: Kalimasada Press, 1992).

pergeseran perilaku kepemimpinan kiai, melainkan pada tipe kepemimpinan kiai beserta implikasinya terhadap dinamika pembelajaran dan sisi-sisi kehidupan di pesantren, yaitu Pesantren Kauman dan Al-Utsmani Kabupaten Bondowoso.

4. Pada 1950-an Cifford Geertz melakukan penelitian yang berjudul "The Javanese Kiai, The Changing Role of Cultural Broker", dalam *Comparative Studies in Society and History*,[25] menyimpulkan bahwa peran kiai adalah sebagai makelar budaya (*cultural broker*) dan pemamah informasi dari luar lingkungannya kepada komunitas yang dipimpinnya. Namun demikian menurut Geertz, jika kapasitas kiai rendah, sementara arus informasi semakin deras maka fungsi kiai sebagai pemfilter informasi menjadi tumpul, sehingga akan menyebabkan kepemimpinan kiai tidak efektif. Penelitian Geertz ini mengambil lokus di dalam dan di luar pesantren sekaligus, berbeda dengan penelitian disertasi ini.

Penelitian Geertz itu dibantah oleh Hiroko Horikoshi,[26] dengan menyatakan bahwa peran kiai bukan hanya sebagai pemfilter informasi, melainkan juga sebagai agen perubahan di tengah-tengah masyarakat, dengan menggunakan paradigma tradisional di tengah gempuran arus modernisasi yang sering bersifat destruktif terhadap kebudayaan Islam dan Nusantara. Secara umum, penelitian Horikoshi tersebut berbeda dengan penelitian ini yang membahas mengenai tipe dan implikasi kepemimpinan pengasuh di dua pesantren di Kabupaten Bondowoso.

5. Pada tahun 1990 Bisri Efendi melakukan penelitian di Pondok Pesantren Annuqayah yang berjudul *Annuqayah, Gerak Transformasi Sosial di Madura* [27] yang memfokuskan penelitiannya pada peran transformasi pesantren yang dipimpin oleh kiai terhadap masyarakat sekitar pesantren di Madura. Penelitian ini

---

[25] Clifford Geertz, *"The Javanese Kiai, The Changing Role of Cultural Broker"*, dalam *Comparative Studies in Society and History,* Vol 2.
[26] Horoko Horikoshi, *Kiai dan Perubahan Sosial* (Jakarta: P3M, 1987).
[27] Bisri Efendi, *Annuqayah, Gerak Transformasi Sosial di Madura* (Jakarta: P3M, 1990).

tentu bukan melihat aspek kepemimpinan kiai dan implikasinya pada sisi-sisi aktivitas di dalam pesantren sebagaimana dalam penelitian disertasi ini.

6. Pada Tahun 1990 Iik Mansur Noor melakukan studi tentang kiai-kiai di Madura dengan judul penelitian, *Islam in Indonesian World; Ulama of Madura*[28] yang menyimpulkan bahwa mereka adalah elite keagamaan dan berperan kuat dalam membangun masyarakat religius. Peran ini dilakukan kiai dengan mentransmisikan nilai-nilai religius melalui lembaga pendidikan pesantren dan madrasah di dalam pesantren. Peran ini dilakoni kiai secara terus-menerus dalam waktu yang sangat lama sehingga kiai dan pesantren mendapat pengakuan masyarakat sebagai lembaga pendidikan alternatif di tengah kecenderungan masyarakat modern yang materialistis.

7. Pada tahun 1997 Ibnu Qoyyim Ismail menerbitkan bukunya dengan judul *Kiai Penghulu Jawa, Peranannya di Masa Kolonial melalui penelitiannya* tentang kepemimpinan kiai penghulu pada zaman Kolonial Belanda tahun 1882-1942.[29] Menurutnya, peran kiai penghulu merupakan manifestasi dari ajaran Islam yang bertalian dengan konsep agama dan negara. Dalam konteks hukum Islam, mendirikan negara atau mengangkat pemimpin merupakan keharusan, sehingga dalam tradisi Islam dan negara dikenal istilah *tahkim*, *tawliyah ahl al-hal wa al-'aqd*, dan *tawliyah min iman*.

Penelitian Ismail ini berbeda dengan penelitian dalam disertasi ini. Ismail lebih menekankan penelitiannya pada peran kiai yang bertalian dengan masalah hukum dan politik kekuasaan. Sedangkan peneliotian ini lebih difokuskan kepada implikasi kepemimpinan kiai terhadap dinamika pendidikan di pesantren.

---

[28] Iik Mansur Noor, *Islam in Indonesian World; Ulama of Madura* (Yogyakarta: Gajah mada University Press, 1990).

[29] Ibnu Qoyim Ismail, *Kiai Penghulu Jawa, Peranannya di Masa Kolonial* (Jakarta: gema Insani Press, 1997).

8. Pada tahun 1999 Dirdjosanjoto meneliti tentang efektivitas kepemimpinan kiai pesantren dan kiai langgar di pedesaan pada tahun 1988-1989 di Kecamatan Tayu Pati Jawa Tengah dengan judul *Memelihara Umat; Kiai Pesantren, Kiai Langgar di Jawa*.[30] Dalam penelitian ini Dirdjosanjoto mencermati pola-pola respons kiai terhadap berbagai perubahan di sekitar mereka dalam bidang sosial, budaya, ekonomi, dan politik. Dia menyimpulkan, efektifitas kepemimpinan kiai karena kiai berada dalam dua ranah sekaligus: sebagai pemimpin agama sekaligus pemimpin politik. Dalam hal ini, tentu saja lokus penelitiannya adalah di dalam sekaligus di luar pesantren.

9. Pada tahun 2003 Endang Turmudi menulis buku *Perselingkuhan Kiai dan Kekuasaan*.[31] Endang Turmudi mencoba mencermati aspek kepemimpinan kiai secara umum dengan memusatkan penelitian pada aspek-aspek kepemimpinan kultural dan politik kiai di Jombang Jawa Timur. Turmudi menjelaskan bahwa kiai dalam membina hubungan dan realasi politik dengan masyarakat melalui dua lembaga sekaligus: pesantren dan tarekat. Seiring dengan di bangunnya lembaga pendidikan modern, pola relasi kiai dengan pengikutnya mengalami perubahan. Turmudi melihat ada proses profanisasi kharisma kiai, sehingga kepemimpinan dengan tipe kharismatik di Jombang tidak begitu efektif. Perbedaan penelitian Turmudi dan penelitian disertasi ini adalah fokus dan lokus kajian. Kalau Turmudi memusatkan perhatiannya pada aspek kepemimpinan kultural dan politik, dalam penelitian ini difokuskan pada kepemimpinan kiai dan implikasinya terhadap sisi-sisi aktivitas pesantren. Lokasi penelitiannya pun juga berbeda. Turmudi mengambil lokus di pesantren di Jombang, penelitian ini dilakukan di dua pesantren di Kabupaten Bondowoso.

---

[30] Pradjarta Dirdjosanjoto, *Memelihara Umat; Kiai Pesantren, Kiai Langgar di Jawa* (Yogyakarta: LkiS, 1999).

[31] Endang Turmudzi, *Perselingkuhan Kiai dan Kekuasaan* (Yogyakarta: LkiS, 2003).

10. Pada tahun 1993 Abdurrahman Mas'ud menyusun disertasi tentang pemikiran dan kiprah-kiprah ulama Pesantren. Hasil penelitian ini kemudian dibukukan dengan judul *Dari Haramain Ke Nusantara: Jejak Intlektual Pesantren* pada tahun 2006.[32]Abdurrahman Mas'ud memfokuskan penelitiannya pada tokoh-tokoh pesantren yang ada di Indonesia. Ada lima tokoh yang dipilihnya yaitu Syaikh Nawawi Al-Banteni, KH. Mahfudz Al Tarmizi, KH. Kholil Bangkalan, KH. Asnawi Kudus, dan KH. Hasyim Asyari Jombang. Dalam kesimpulannya, lima tokoh ini dipandang sebagai arsitek pesantren. Dua tokoh pertama sebagai arsitek intlektual, sedangkan tiga tokoh terakhir merupakan arsitek pengembangan kelembagaan pesantren. Posisi penelitian ini lebih difokuskan pada implikasi kepemimpinan kiai terhadap dinamika pendidikan pesantren.

11. Tahun 2007 Achmad Patoni menulis buku hasil penelitian tentang peran kiai dalam partai politik kemudian diterbitkan dengan judul *Peran Kiai Pesantren dalam Partai Politik*.[33] Patoni menunjukkan luasnya keberperanan kiai dalam transformasi masyarakat. Tidak hanya dalam lembaga pendidikan dan sosial budaya, melainkan dalam hal politik praktis sebagai bagian dari kiprahnya untuk memberdayaan masyarakat dan berjuang untuk menegakkan ajaran agama Islam. Patoni menggambarkan dalam penelitiannya itu bahwa semakin meluasnya kiprah kiai yang tidak hanya sebagai motor pendidikan pesantren, akan tetapi dapat menjadi aktor politik, pendukung calon tertentu, dan partisipan dalam hal memberikan restu. Keikut-sertaan kiai dalam percaturan politik praktis tetap didasari alasan untuk memperjuangkan agama Islam melalui jalur struktural sekaligus didasari moralitas politik yang wajib diperjuangkan. Politik dalam pandangan para kiai adalah bagian tidak terpisah dari ajaran agama Islam dengan

---

[32] Abdurrahman Mas'ud, *Dari Haramain ke Nusantara: Jejak Intlektual Pesantren Arsitek Pesantren* (Jakarta : Prenada Media Group), 2006.

[33] Achmad Patoni, *Peran Kiai Pesantren dalam Partai Politik* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2007).

orientasi *amar ma'ruf nahiy munkar*.[34] Perbedaan posisi penelitian ini dengan penelitian Achmad Patoni terletak pada peran kiai pada lembaga pesantren dalam memainkan peranannya sebagai *leader*, kemudian mentransformasikannya dalam wadah kaderisasi, baik pada keluarga pesantren sendiri maupun pada diri santri.

12. Pada tahun 2010 Ridlwan Nasir menulis buku kemudian diterbitkan dengan judul *Mencari Tipologi Format Pendidikan Ideal; Pondok Pesantren di Tengah Arus Perubahan*.[35] Buku ini merupakan hasil penelitian Ridlwan untuk kepentingan memenuhi tugas akhir studi doktoralnya yang berjudul *Dinamika Sistem Pendidikan; Studi di Pondok-Pondok Pesantren Kabupaten Jombang Jawa Timur*. Dalam penelitiannya ini, Ridlwan menyimpulkan bahwa kepemimpinan kiai di pesantren-pesantren di Jombang bervariasi, terjadi pergeseran-pergeseran, dan menunjukkan keunikan-keunikan, yang mengandung unsur-unsur tipe kepemimpinan tradisional, rasional, dan kharismatik, yang kesemuanya berkombinasi antara tiga tipe kepemimpinan itu. Dari sekian banyak tipe kepemimpinan yang ditemukan, tipe kepemimpinan rasional-kolektiflah yang dipandang paling sesuai untuk memacu perkembangan pondok pesantren. Selain itu, ditemukan bahwa kualitas sebuah pondok pesantren sangat tergantung pada kualitas pengasuhnya. Keterbukaan pondok pesantren terhadap perkembangan ilmu pengetahuan dan sistem pendidikan luar, serta luasnya wawasan pengasuhnya, memberikan pengaruh pada dinamika nilai dalam internal pondok pesantren.

Dinamika ini diidentifikasi sebagai berikut oleh Ridlwan: semakin bervariasinya kegiatan ilmiah dan pelatihan keterampilan di pesantren; pesantren menjadi tempat mencari ijazah formal bagi kebanyakan santri, di samping dijadikan lahan mencari *ma'isyah* oleh para guru yang mengajar di sana; mengadopsi

---

[34] *Ibid*., xiii-xiv.

[35] Ridlwan Nasir, *Mencari Tipologi Format Pendidikan Ideal Pondok Pesantren di Tengah Arus Perubahan* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2010).

kurikulum pendidikan nasional; terjadinya keseimbangan dalam pembelajaran ilmu-ilmu agama dan ilmu-ilmu umum. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh Ridlwan Nasir di atas adalah bahwa penelitian ini hanya difokuskan pada masalah tipe kepemimpinan kiai di pondok pesantren.

Lokus penelitiannya pun berbeda, kalau penelitian Ridlwan adalah pesantren-pesantren di Kabupaten Jombang, penelitian ini lokusnya di Kabupaten Bondowoso. Tidak hanya itu, penelitian ini juga lebih menekankan pada tipe kepemimpinan kiai atau pengasuh pesantren serta implikasinya terhadap pengembangan di dua lembaga pendidikan pesantren yang terletak di Kabupaten Bondowoso ini.

Penelitian ini menekankan pada fokus kajian tentang tipologi kepemimpinan kiai, peran kiai, dan implikasinya terhadap perkembangan lembaga pendidikan pesantren. Selama ini, pola kepemimpinan kiai dalam mengembangkan lembaga pendidikan sering menjadi sorotan. Jika diperhatikan, memang kebanyakan kiai lebih mengandalkan kharisma, penerapan fungsi kepemimpinan yang sering bersifat otoriter, dan tidak demokratis. Tipe kepemimpinan yang demikian dianggap akan menghambat perkembagan lembaga pendidikan pesantren itu sendiri. Namun demikian, tipe kepemimpinan kiai yang demikian sering dinilai memiliki kelebihan tersendiri yang sebagian orang masih belum mengetahuinya. Karena dalam sejarah pesantren sejak abad 20-an hingga sekarang, pesantren menunjukan perkembangannya yang cukup signifikan, sehingga tidak sedikit para orangtua menjadikan pesantren sebagai lembaga pendidikan alternatif bagi anak-anaknya, karena pesantren dianggap sebagai lembaga pendidikan yang menjadi benteng agama Islam dan menjaga stabilitas hidup bermasyarakat melalui nilai-nilai moral yang ditanamkannya.

Dalam rangka membahas kajian penelitian ini, peneliti menempuh langkah-langkah metodis berikut ini:

Mengenai pendekatan dan jenis penelitian, peneliti menggunakan rancangan studi multi kasus, yaitu mengkaji beberapa subjek tertentu dan memperbandingkan atau mempertentangkan beberapa subjek. [36] Dalam hal ini adalah PP. Al-Utsmani dan PP. Al-Hasani Al-Lathifi. Aturan umum rancangan studi mult ikasus adalah subjek yang diperbandingkan harus sejenis dan sebanding karena setiap tempat bisa menjadi subjek studi kasus individual, dan secara keseluruhan penelitian tersebut menggunakan desain multikasus.[37]

Penerapan rancangan studi multi kasus dimulai dari kasus tunggal (sebagai kasus pertama) terlebih dahulu, kemudian dilanjutkan pada kasus kedua. Karena rancangan penelitian ini adalah studi multi kasus, maka langkah-langkah yang ditempuh dalam penelitian ini adalah: (a) Melakukan pengumpulan data pada kasus pertama, yaitu di PP. Al-Hasani Al-Lathifi. Penelitian dilakukan sampai pada tingkat kejenuhan data, dan selama itu pula dilakukan kategorisasi dalam tema-tema untuk menemukan konsepsi sementara mengenai tipe kepemimpinan kiai di pondok pesantren tersebut. (b) Melakukan pengumpulan data pada kasus kedua, yaitu PP. Al-Utsmani. Penelitian dilakukan sampai pada tingkat kejenuhan data, dan selama itu pula dilakukan kategorisasi dalam tema-tema untuk menemukan konsepsi mengenai pola kepemimpinan di pondok pesantren tersebut.

Meskipun rancangan penelitian ini dilakukan secara bertahap, dalam peristiwa-peristiwa tertentu, pengamatan dilakukan secara simultan, seperti pada saat kegiatan-kegiatan pengasuh/kiai, kegiatan-kegiatan insidental, dan peristiwa tertentu yang membutuhkan waktu khusus. Dalam hal ini peneliti memanfaatkan waktu tersebut untuk menggali data. Berdasarkan temuan data dari kedua pondok pesantren tersebut, selanjutnya dilakukan

---

[36] Abdul Wahab, *Menulis Karya Ilmiah* (Surabaya: Airlangga University Press, 1999), 92.

[37] Robert K. Yin, *Studi Kasus: Desain dan Metode* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2008), 54.

analisis dan pengembangan konseptual, untuk mendapatkan gambaran tentang tipe kepemimpinan kiai Pondok Pesantren Al-Hasani Al-Lathifi dan Pondok Pesantren Salaf Al-Utsmani serta implikasi kepemimpinan Pondok Pesantren Al-Hasani Al-Lathifi dan Al-Utsmani, pada aspek persamaan dan perbedaannya.

Sejalan dengan rancangan penelitian studi multi kasus, penelitian ini berusaha memahami makna peristiwa serta interaksi orang dalam situasi tertentu. Untuk dapat memahami makna peristiwa dan interaksi orang, digunakan orientasi teoritik dengan pendekatan fenomenologis yaitu peneliti memahami dan menghayati perilaku kiai PP. Al-Hasani Al-Lathifi dan PP. Al-Utsmani. Mengingat permasalahan penelitian ini untuk mengungkap suatu fenomena dasar bagi penentuan pendekatan yang akan digunakan dalam suatu penelitian, maka penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif fenomenologis.[38] Data yang diungkap berbentuk kata-kata, kalimat-kalimat, paragraf-paragraf, dokumen-dokumen dan bukan berupa angka-angka. Objek penelitian tidak diberi perlakuan khusus atau dimanipulasi oleh peneliti, sehingga data yang diperoleh tetap berada pada kondisi alami sebagai salah satu kriteria penelitian kualitatif.

Data diperoleh melalui wawancara, observasi dan studi dokumentasi. Hal ini sesuai dengan metode kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang dan perilaku yang diamati. Kegiatan pokok dalam penelitian ini adalah mendiskripsikan secara intensif dan terperinci gejala dan fenomena sosial yang diteliti, yaitu mengenai masalah-masalah yang berkaitan dengan yang diperoleh secara kualitatif. Untuk itu, diperlukan data kepemimpinan yang berkaitan dengan tipe kepemimpinan Pondok Pesantren Salaf Al-Utsmani dan Salaf Al-Hasani Al-Lathifi.

---

[38] Robert Bogdan, and Steven J. Taylor, *Introduction to Qualitative Research Methods*, Terjemahan Arief Furhan (Surabaya: Usaha Nasional, 1992), 79.

Lokasi penelitian ini adalah dua Pondok Pesantren salaf Al-Utsmani dan salaf Al-Hasani Al-Lathifi. Pondok Pesantren salaf Al-Utsmani terletak di Kecamatan Jambesari Darus Sholah dan berada di tengah-tengah perkampungan penduduk Desa Beddian yang masih kuat menjaga tradisi, dan suasana pedesaan masih kental di sekitar pesantren ini. Berbeda dengan Pondok Pesantren Al-Ustmani, Pondok Pesantren Al-Hasani Al-Lathifi yang berada di tengah Kota Bondowoso. Dari lokasi tersebut sudah nampak perbedaan antara dua pesantren, karena secara sosiologis masyarakat desa berbeda dengan masyarakat kota. Hal ini bisa berdampak pada tipe dan peran kiai dalam pesantren untuk menjaga dan mengembangkan pendidikan sesuai dengan kebutuhan masyarakat baik desa maupun kota.

Mengenai data dan sumber data. Menurut Arikunto, data dalam penelitian adalah keterangan atau bahan nyata yang dapat dijadikan bukti dasar dalam sebuah kajian, dan sumber data adalah subyek tempat data diperoleh.[39] Sedangkan menurut Moleong, sumber data utama adalah kata-kata atau tindakan, selebihnya adalah data dokumen lain dan data tambahan.[40] Data yang terkait dengan penelitian ini ada dua macam, yaitu data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang bersifat langsung dikumpulkan oleh peneliti dari sumber pertama.[41] Data primer diperoleh dalam bentuk verbal atau kata-kata atau ucapan lisan dan perilaku dari subjek (informan) berkaitan dengan tidakan dan perkataan subyek penelitian. Sedangkan data sekunder berupa dokumen-dokumen, foto, dan benda-benda yang dapat digunakan sebagai pelengkap data primer. Dalam penelitian ini data primer diperoleh dari hasil *interview* dengan pengasuh pesantren, pengurus pesantren, para ustadh, dan santri.

---

[39] Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian; Suatu Pendekatan dan Praktis* (Rosdakarya: Bandung, 2006), 79.
[40] Lexy Moeloeng, *Metode Penelitian Kualitatif* (Rosdakarya: Bandung, 2000), 112.
[41] Sumardi Suryabrata, *Metodologi Penelitian* (Jakarta: Raja Grafindo, 1998), 84.

Data sekunder adalah data yang biasanya telah tersusun dalam bentuk dokumen-dokumen yang sudah ada.[42] Bentuk data sekunder, seperti tulisan-tulisan, rekaman-rekaman, gambar-gambar atau foto-foto yang berhubungan dengan tipe kepemimpinan kiai dalam lembaga pondok pesantren. Sumber data dalam penelitian ini dapat dibedakan menjadi dua, yaitu manusia dan bukan manusia. Sumber data manusia berfungsi sebagai subjek atau informan kunci *(key informan)*. Sedangkan sumber data bukan manusia berupa dokumen yang relevan dengan fokus penelitian, seperti gambar, foto, catatan rapat atau tulisan-tulisan yang ada kaitannya dengan fokus penelitian.

Data dalam penelitian ini adalah berupa data dokumen dari PP. Al-Hasani Al-Lathifi dan PP. Al-Utsmani yang berkenaan dengan tipe kepemimpinan. Kemudian, untuk memilih dan menentukan informan dalam penelitian ini, penulis menggunakan teknik *purpossive sampling* yaitu sampel bertujuan dan teknik *snowball sampling*. Penggunaan teknik *purpossive sampling* dimaksudkan untuk melakukan *cross chek* terhadap berbagai informan yang berbeda, sehingga diharapkan mendapatkan informasi yang akurat dan dapat dipertanggungjawabkan keabsahannya. Sementara itu, penggunaan *snowball sampling* ini diibaratkan sebagai bola salju yang menggelinding semakin lama semakin besar, sehingga proses penelitian ini baru berhenti setelah informasi yang diperoleh di antara informan yang satu dengan yang lainnya mempunyai kesamaan. Dari serangkaian panjang tersebut diharapkan tidak ada data yang dianggap baru mengenai pola kepemimpinan dari kedua Pondok Pesantren tersebut.

Adapun teknik pengumpulan data dilakukan melalui: (a) Teknik wawancara mendalam (*indepth interview*). Wawancara secara mendalam memerlukan pedoman yang digunakan peneliti dengan pedoman wawancara terstruktur.[43] Hal mendasar yang

---

[42] *Ibid.*
[43] Arikunto, *Prosedur Peneltian...*, 22.

ingin diperoleh melalui teknik wawancara mendalam adalah minat informan penelitian dalam memahami orang lain, dan bagaimana mereka memberi makna terhadap pengalaman-pengalaman dalam mereka berinteraksi tersebut. Dalam wawancara ini peneliti dapat menggunakan tiga rangkaian wawancara mendalam sebagaimana yang dijelaskan Hadi, yaitu (1) Wawancara yang mengungkap konteks pengalaman partisipan (*responden*) atau wawancara sejarah hidup terfokus *(focused life history)*, (2) Wawancara yang memberikan kesempatan partisipan untuk merekonstruksi pengalamannya atau wawancara pengalaman detail, dan (3) Wawancara yang mendorong partisipan untuk merefleksi makna dari pengalaman yang dimiliki.[44]

Sesuai dengan karakteristik penelitian yang telah disebutkan di atas, maka yang menjadi informan dalam penelitian ini, terdiri dari: (1) Kiai dan keluarga kiai, (2) Pengurus yayasan dan (3) Para ustadh/guru PP. Al-Utsmani dan PP. Al-Hasani Al-Lathifi. Hal yang ditanyakan dalam wawancara meliputi, pola kepemimpinan kiai, keputusan-keputusannya serta hasil dari keputusan tersebut baik berbentuk materi maupun non materi seperti terbentuknya organisasi kepesantrenan, nilai-nilai, dan tradisi.

(b) Teknik pengamatan peran serta *(participant observation)*. Pengamatan peran serta dilaksanakan dengan cara peneliti melibatkan diri pada kegiatan yang dilakukan subyek. Oleh karena itu, teknik ini disebut observasi peran serta. Kegiatan pengamatan peran serta yang dilakukan selama penelitian dimulai dari *grand tour observation* (kegiatan observasi menyeluruh).

Menurut Guba dan Lincoln, observasi berperan serta dilakukan dengan alasan: (1) Pengamatan didasarkan atas pengalaman secara langsung, (2) Teknik pengamatan juga memungkinkan peneliti dapat melihat dan mengamati sendiri, kemudian mencatat perilaku dan kejadian sebagaimana yang terjadi pada keadaan sebenarnya, (3) Pengamatan dapat digunakan untuk mengecek keabsahan data,

[44] Sutrino Hadi, *Metodologi Research* (Yogyakarta: Andi Offset, 1995), 63.

(4) Teknik pengamatan memungkinkan peneliti mampu memahami situasi-situasi yang rumit, dan (5) Dalam kasus-kasus tertentu penggunaan teknik komunikasi lainnya tidak dimungkinkan, maka pengamatan dapat menjadi alat yang sangat bermanfaat.[45]

Teknik ini utamannya digunakan pada kegiatan-kegiatan kiai, santri dan kegiatan-kegiatan kepesantrenan lainnya. Teknik ini pula yang digunakan pada saat studi pendahuluan, seperti mengobservasi suasana Pondok Pesantren, sarana dan prasarana sekolah, pola kerja dan hubungan antar komponen dengan berlandasakan aturan, tata tertib sebagaimana tertulis dalam dokumen.

(c)Teknik dokumentasi. Guba dan Lincoln membedakan antara rekaman dan dokumen. Rekaman adalah pernyataan tertulis yang dipersiapkan oleh seseorang atau lembaga untuk keperluan pengujian adanya suatu peristiwa atau untuk menyajikan *accounting*. Sedangkan dokumen digunakan untuk acuan selain bahan atau rekaman yang tidak dipersiapkan secara khusus untuk tujuan tertentu seperti surat-surat, buku harian, foto-foto, naskah pidato, buku pedoman pendidikan, dan lain sebagainya.[46] Data dokumentasi ini digunakan untuk melengkapi data yang diperoleh dari wawancara dan observasi peran serta. Salah satu cara yang dilakukan adalah menelaah rekaman dan dokumen yang relevan dengan tipe kepemimpinan di PP. Al-Utsmani dan PP. Al-Hasani Al-Lathifi.

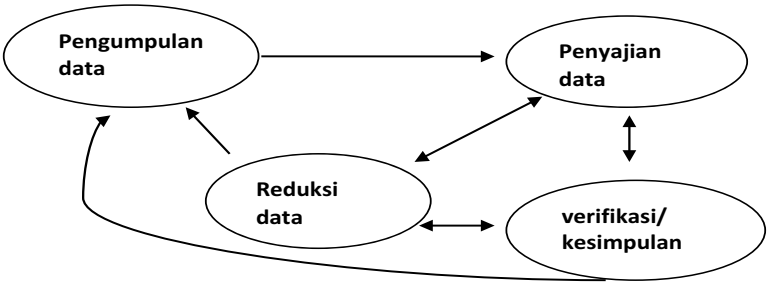
Selanjutnya adalah analisis data. Menurut Patton, ia adalah proses mengatur urutan data, mengorganisasikannya ke dalam suatu pola, kategori dan satuan uraian dasar. Sedang Moleong mengatakan analisis data adalah proses mengorganisasikan dan mengurutkan data ke dalam pola, kategori, dan satuan uraian dasar sehingga dapat ditemukan tema dan dapat dirumuskan hipotesis kerja seperti yang disarankan oleh data.[47] Sedangkan Analisis data

---

[45] Lincoln, Guba, *Naturalistic Inquiry* (New Delhi: Sage Publication inc, 1995), 124.
[46] Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*..., 61.
[47] *Ibid.,*103.

menurut Bogdan dan Biklen merupakan proses mencari dan mengatur secara sistematis transkip wawancara, catatan lapangan, dan bahan-bahan lain yang telah dihimpun oleh peneliti untuk menambah pemahaman peneliti sendiri dan untuk memungkinkan peneliti melaporkan apa yang telah ditemukan pada pihak lain. Oleh karena itu, analisis dilakukan melalui kegiatan menelaah data, menata, membagi menjadi satuan-satuan yang dapat dikelola, mensintesiskan, mencari pola, menemukan apa yang bermakna, dan apa yang akan diteliti dan diputuskan peneliti untuk dilaporkan secara sistematis.[48]

Tahapan analisis data, yaitu pertama, tahap pendahuluan atau pengolahan data (kelengkapan data yang diperoleh, keterbatasan tulisan, kejelasan makna, keajegan, dan kesesuaian data dengan yang lain). Kedua, tahap pengorganisasian data yang merupakan inti dari analisis data. Ketiga, tahap penemuan hasil. Tahap analisis data dimulai dari data awal yang diperoleh peneliti. Hasil penelitian dicek kembali dalam rangka mendapatkan keabsahan dan kredibilitas data yang diperoleh peneliti. Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini sesuai dengan tipe interaksi menurut Miles dan Huberman,[49] sebagaimana di bawah ini.



Gambar 1.1
Komponen Analisis Data: Model Interaktif Miles and Huberman[50]

[48] Bogdan dan Biklen, *Qualitative…*,145.
[49] M.B. Miles, & A.M. Huberman, *Analisa Data Kualitatif* (Jakarta: UI-Press, 1992), 89.
[50] Hamid Patilima, *Metode Penelitian Kualitatif*, 98.

Pertama, reduksi data, sebagai proses kegiatan yang dilakukan oleh peneliti untuk memilih, menyederhanakan, mengabstraksi sekaligus mentransformasi data lapangan ke dalam format yang telah disiapkan, baik format catatan lapangan hasil wawancara maupun format catatan lapangan hasil studi dokumentasi. Reduksi data serta pemaparan hasilnya dilakukan secara terus menerus ketika proses pengumpulan data berlangsung, selanjutnya dari hasil reduksi data kemudian ditarik kesimpulan-kesimpulan sementara. Reduksi data dilakukan bersamaan dengan proses berlangsungnya pengumpulan data. Mengingat reduksi data dapat terjadi secara berulang, maka ketidakcocokan antar data perlu dilakukan pelacakan kembali untuk menemukan data yang valid. Jika data benar-benar telah meyakinkan, maka dapat ditarik kesimpulan sementara.

Kedua, penyajian data yang merupakan suatu cara untuk memaparkan data secara rinci dan sistematis setelah dianalisis ke dalam format yang disiapkan untuk itu. Namun data yang disajikan ini masih dalam bentuk sementara untuk kepentingan peneliti dalam rangka pemeriksaan lebih lanjut secara cermat hingga diperoleh tingkat keabsahannya. Jika ternyata data yang disajikan telah teruji kebenarannya dan telah sesuai, maka dapat dilanjutkan pada tahap penarikan kesimpulan-kesimpulan sementara. Namun, jika ternyata data yang disajikan belum sesuai, konsekuensinya belum dapat ditarik kesimpulan, tetapi dilakukan reduksi kembali bahkan tidak menutup kemungkinan untuk menjaring data baru.

Ketiga, penarikan kesimpulan sementara,[51] yaitu sejak awal proses pengumpulan data di lapangan, peneliti dimungkinkan untuk menarik kesimpulan. Pada saat peneliti memberi arti atau memaknai data yang diperoleh baik melalui observasi, wawancara maupun studi dokumentasi, berarti peneliti telah menarik kesimpulan. Kesimpulan-kesimpulan ini masih bersifat sementara,

---

[51] Miles dan Huberman, *Qualitatif Data Analysis* (California: Sage Publication Inc,1988), 21-23.

sebab pada awalnya belum jelas, dan masih berpeluang untuk berubah sesuai kondisi yang berkembang di lapangan.

Keempat, melakukan verifikasi setelah dilakukan reduksi data secara berulang dan diperoleh kesesuaian dengan penyajian data, kemudian kesimpulan sementara disempurnakan melalui verifikasi, maka dapat ditarik kesimpulan akhir yang merupakan temuan-temuan penelitian.

Kelima, penarikan kesimpulan, setelah temuan-temuan sementara dilakukan verifikasi melalui teknik-teknik pengecekan keabsahan temuan penelitian. Selanjutnya dirumuskan kesimpulan temuan-temuan yang merupakan hasil-hasil penelitian, kemudian diabstraksikan ke dalam proposisi-proposisi.

Mengingat penelitian ini menggunakan rancangan studi multi kasus, dalam menganalisis data dilakukan dua tahap, yaitu: 1). Analisis data kasus individu *(individual case)*, dan 2). Analisis data lintas kasus *(cross case analysis)*.[52] Langkah-langkah yang dilakukan dalam analisis lintas kasus meliputi:

a. Menggunakan pendekatan induktif konseptualistik yang dilakukan dengan membandingkan dan memadukan temuan konseptual dari masing-masing kasus individu;

b. Hasilnya dijadikan dasar untuk menyusun pernyataan konseptual atau proposisi-proposisi lintas kasus;

c. Mengevaluasi kesesuaian proposisi dengan fakta yang menjadi acuan;

d. Merekonstruksi ulang proposisi-proposisi sesuai dengan fakta dari masing-masing kasus individu; dan

e. Mengulangi proses ini sesuai keperluan, sampai batas kejenuhan.[53]

---

[52] Yin, *Studi Kasus...*, 61.

[53] Madyo Ekosusilo, *Sekolah Unggul Berbasis Nilai: Studi Multi Kasus di SMA Negeri I, SMA Regina Pacis, dan SMA Al-Islam I Surakarta* (Sukoharjo: Univet Bantara Press, 2003), 72.

Tahapan-tahapan dalam analisis multi kasus dalam penelitian ini adalah: (a) Analisis data kasus individu. Analisis data ini dilakukan pada masing-masing obyek, yaitu di PP. Al-Utsmani dan PP. Al-Hasani Al-Lathifi. Peneliti melakukan interpretasi terhadap data yang berupa kata-kata, sehingga diperoleh makna *(meaning)*. Karena itu analisis dilakukan bersama-sama dengan proses pengumpulan data setelah data terkumpul.

Dalam penelitian ini, analisis data dilakukan sejak pengumpulan data secara keseluruhan kemudian dilakukan *cross cek* kembali. Peneliti berulang kali mencocokkan data yang diperoleh, disistematiskan, diinterpretasikan secara logis demi keabsahan dan kredibilitas data yang diperoleh peneliti lapangan. Dengan demikian, hasil pembahasan penelitian didapat hasil yang akurat, menemukan hal baru, atau memperkuat atau membantah hasil penemuan sebelumnya, tentang tipe kepemimpinan di PP. Al-Hasani Al-Lathifi dan PP. Al-Utsmani.

(b) Analisis data lintas kasus. Analisis data ini dimaksudkan sebagai proses membandingkan temuan-temuan yang diperoleh dari masing-masing kasus sekaligus sebagai proses memadukan antar kasus. Pada awalnya temuan yang diperoleh dari PP. Al-Utsmani, disusun sesuai ketegori dan tema, dianalisis secara induktif kenseptual, dan dibuat penjelasan naratif yang tersusun menjadi proposisi tertentu yang selanjutnya dikembangkan menjadi teori substantif I.

Proposisi-proposisi dan teori substantif I (temuan dari PP. Al-Al-Utsmani) selanjutnya dianalisis dengan cara membandingkan dengan proposisi-proposisi dan teori substantif II (temuan dari PP. Al-Hasani Al-Lathifi) untuk menemukan perbedaan karakteristik dari masing-masing kasus sebagai konsepsi teoritik berdasarkan perbedaan. Pada tahap terakhir dilakukan analisis secara simultan untuk merekonstruksi dan menyusun konsep tentang persamaan kasus I dan kasus II secara sistematis. Analisis akhir ini dimaksudkan untuk menyusun konsepsi sistematis berdasarkan hasil analisis data dan interpretasi teoritik yang bersifat naratif berupa proposisi-

proposisi lintas kasus yang selanjutnya dijadikan bahan untuk mengembangkan temuan teori substantif.

Terakhir adalah masalah pengecekan keabsahan data. Dalam pengecekan data diperlukan teknik pemeriksaan. Pelaksanaan pemeriksaan didasarkan atas kriteria tertentu.[54] Peneliti menggunakan kredibilitas. Kriteria kredibilitas data digunakan untuk menjamin bahwa data yang dikumpulkan peneliti mengandung nilai kebenaran, baik bagi pembaca pada umumnya maupun subjek penelitian. Untuk menjamin kesahihan data, ada lima teknik pencapaian kredibilitas data, yaitu perpanjangan keikutsertaan, ketekunan pengamatan, trianggulasi, pemeriksaan sejawat melalui diskusi, dan pengecekan anggota. Agar diperoleh temuan-temuan yang dapat dijamin tingkat keterpercayaannya, peneliti menggunakan cara yang dirumuskan oleh Lincoln, Guba, dan Moleong, yaitu sebagai berikut:

a. Perpanjangan waktu penelitian. Cara ini dilakukan oleh peneliti dengan maksud untuk meyakinkan bahwa temuan yang diperoleh benar-benar telah memiliki tingkat kepercayaan yang tinggi.

b. Melakukan observasi secara tekun. Cara ini dilakukan oleh peneliti secara terus menerus terhadap subjek untuk mempertajam dan memperdalam pemahaman peneliti tentang data yang diperoleh melalui peristiwa yang terjadi. Observasi peneliti lakukan bersamaan dengan pengumpulan data melalui wawancara dengan mengamati tindakan pengasuh pesantren dan pengurus dalam merencanakan, melaksanakan dan menindaklanjuti hasil dari temuan di dua lokasi penelitian.

c. Pengujian melalui trianggulasi. Cara ini dilakukan oleh peneliti sebagai upaya untuk membandingkan dan mengecek derajat keterpercayaan temuan melalui trianggulasi sumber dan teknik.

---

[54] Moeloeng, *Metode Penelitian Kualitatif...,* 324.

Peneliti menggunakan trianggulasi sumber dengan cara membandingkan temuan-temuan yang diperoleh dalam penelitian ini dari berbagai sumber untuk permasalahan sejenis melalui informan yang satu dengan informan lainnya tentang pola kepemimpinan. Misalnya dari pengasuh ke ketua yayasan, dari ketua yayasan ke para dewan guru/*asatidh* dan sebagainya. Atau juga melalui pengecekan balik dari metode yang berbeda seperti hasil observasi dibandingkan atau dicek dengan hasil wawancara kemudian dicek lagi melalui dokumen mengenai pola kepemimpinan.

Triangulasi teknik peneliti gunakan dengan cara melakukan penelusuran keabsahan data dengan berbagai teknik, seperti dari wawancara ke pengamatan, kemudian dibuktikan dengan metode dokumentasi.

d. Pengecekan anggota (*member check)*. Cara ini dilakukan oleh peneliti dengan mendatangi setiap informan untuk memeriksa secara bersama temuan yang telah dirumuskan guna menyamakan persepsi terhadap temuan yang diperoleh. Kegiatan yang dilakukan peneliti adalah mendatangi setiap informan kunci dengan maksud mendiskusikan temuan-temuan yang diperoleh dalam penelitian. Hasil diskusi antara peneliti dengan informan adalah kunci menyepakati bahwa temuan yang kurang dan tidak valid dibuang. Anggota yang maksud adalah kiai, pengurus, dan santri.

e. Diskusi dengan teman sejawat *(peer debriefing)*. Cara ini dilakukan dengan maksud untuk mendapatkan kesamaan pendapat dan penafsiran mengenai temuan-temuan yang diperoleh melalui penelitian ini, yaitu tindakan kiai sebagai pemimpin dalam lembaga pendidikan pesantren. Diskusi dilakukan dengan teman sejawat. Di antaranya adalah kiai, pengurus pesantren, dan mahasiswa program doktoral. []

BAB II
KEPEMIMPINAN DAN PONDOK PESANTREN

A. Kepemimpinan

1. Pengertian Kepemimpinan

Banyak tokoh yang mendefinisikan kepemimpinan. Di antaranya adalah Robbin yang mendefinisikan kepemimpinan sebagai "kemampuan untuk memengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan".[1] Begitu pula Gibson yang mendefinisikan kepemimpinan sebagai "usaha menggunakan suatu tipe memengaruhi dan tidak memaksa untuk memotivasi individu dalam mencapai tujuan".[2] Sedangkan Manullang mengungkapkan bahwa kepemimpinan adalah proses memengaruhi orang lain untuk berbuat guna mewujudkan tujuan-tujuan yang sudah ditentukan.[3] Hal yang sama juga diungkapkan Stogdill yang mengemukakan bahwa "kepemimpinan adalah suatu proses memengaruhi aktivitas kelompok dalam rangka perumusan dan pencapaian tujuan".[4]

---

[1] Robin Sthepen P, *Organizatinal Behavior* (New Jersey: Pearson Education International, 2001), 3.

[2] Gibson, James L, John M. Ivancevich, dan James H. Donnelly Jr, *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses*, Alih Bahasa Nunuk Adiarni (Jakarta: Binarupa Aksara, 1996), 4.

[3] Manullang, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: BPFE, 2001), 141.

[4] Wahjosumidjo, *Kepemimpinan dan Motivasi* (Jakarta: Ghalia Indonesia), 21.

Stephen P Robbins[5] mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan memengaruhi suatu kelompok ke arah pencapaian tujuan. Setidaknya kepemimpinan mengandung empat implikasi penting, yaitu: pertama, kepemimpinan melibatkan orang lain. Kepemimpinan tidak bisa berdiri sendiri tapi harus ada orang lain yang terlibat di dalamnya, baik sebagai karyawan atau pengikut yang akan menerima pengarahan dari pimpinan; kedua, kepemimpinan mengharuskan distribusi kekuasaan. Dalam kepemimpinan, seorang pemimpin tidak seharusnya memegang kekuasaan secara penuh, tetapi ia harus membagi kekuasaannya dengan anggota kelompok di bawahnya. Sekalipun demikian, ia tetap mempunyai kekuasaan lebih besar dari pada yang lainnya; ketiga, kepemimpinan harus mempunyai pengaruh. Tanpa pengaruh, kepemimpinan tidak akan berarti apa-apa. Pemimpin yang memiliki kemampuan mempengaruhi anggota kelompoknya akan lebih mudah mengarahkan mereka ke arah tujuan yang ingin dicapai; keempat, kepemimpinan berkaitan dengan nilai. Dengan kata lain, seorang pemimpin haruslah bermoral. Pemimpin yang mengenyampingkan aspek moral dalam kepemimpinannya cenderung bersikap melanggar aturan dan etika-etika yang ada.

George Terry dalam bukunya *Principles of Management* mengartikan kepemimpinan sebagai hubungan di mana satu orang yakni pemimpin mempengaruhi pihak lain untuk bekerjasama sukarela dalam usaha mengerjakan tugas-tugas yang berhubungan untuk mencapai tujuan yang diinginkan oleh pemimpin tersebut.[6]

Dari definisi-definisi di atas dapat ditentukan beberapa kriteria, yaitu: *pertama*, tercapainya sasaran yang merupakan keluaran dari hasil perjuangan kebersamaan antara pemimpin dan bawahannya. *Kedua*, semangat juang dari kelompoknya yang merupakan *Esprit de Corps*. *Ketiga*, kepuasan dari anggota-anggota kelompoknya.

---

[5] Stephen P Robbins, *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi* (Jakarta: PT Prenhallindo, Jilid 2, 1996), 334.

[6] George R. Terry, *Asas -Asas Manajemen*, terj. Winardi (Bandung: Alumni, 1986), 343.

Dari ketiga kriteria itulah keberhasilan kepemimpinan dapat terlihat. Kriteria itu dapat dijadikan sebagai indikator. Jika indikator itu masih belum tampak, maka suatu kepemimpinan itu tidak dapat dikatakan berhasil. Untuk dapat mewujudkan indikator-indikator itu, diperlukan upaya-upaya dari pemimpin dan bawahan untuk saling kerjasama, karena kekompakkan antara bawahan dan pemimpin sangat memengaruhi tingkat keberhasilan kepemimpinan.[7]

Dalam perspektif Al-Qur'an, kepemimpinan (secara tekstual) digambarkan sebagai hubungan orang laki-laki yang mempunyai kelebihan (*fadilah*) atas orang perempuan. Hal ini dapat dilihat dalam QS. An-Nisâ' Ayat 34:

الرِّجَالُ قَوَّامُونَ عَلَى النِّسَاءِ بِمَا فَضَّلَ اللَّهُ بَعْضَهُمْ عَلَى بَعْضٍ وَبِمَا أَنْفَقُوا مِنْ أَمْوَالِهِمْ فَالصَّالِحَاتُ قَانِتَاتٌ حَافِظَاتٌ لِلْغَيْبِ بِمَا حَفِظَ اللَّهُ وَاللَّاتِي تَخَافُونَ نُشُوزَهُنَّ فَعِظُوهُنَّ وَاهْجُرُوهُنَّ فِي الْمَضَاجِعِ وَاضْرِبُوهُنَّ فَإِنْ أَطَعْنَكُمْ فَلَا تَبْغُوا عَلَيْهِنَّ سَبِيلًا إِنَّ اللَّهَ كَانَ عَلِيًّا كَبِيرًا

> "Kaum laki-laki itu adalah pemimpin bagi kaum perempuan, oleh karena Allah SWT telah melebihkan sebagian mereka (kaum laki-laki) atas sebagian yang lain (kaum wanita), dan karena mereka (laki-laki) telah menafkahkan sebagian harta mereka. Sebab itu, maka wanita yang *shalehah* ialah yang taat kepada Allah lagi memelihara diri ketika suaminya tidak ada, oleh karena Allah telah memelihara (mereka). Wanita-wanita yang kamu khawatirkan nusyuznya, maka nasehatilah mereka dan pisahkanlah mereka dari tempat tidur mereka dan pukullah mereka. Sesungguhnya Allah Maha Tinggi lagi Maha Besar."[8]

Lebih spesifik, keterangan tentang kepemimpinan dijelaskan di dalam beberapa kitab hadits *Abu Daud*, yaitu: *Kitab al-Kharaj Wa al-Imarah; Shahih Bukhari* yaitu *Kitab Jumu'ah; Shahih Muslim Kitab Al-Imarah*; dan *Sunan Turmudzi* dalam *Kitab Jihad*. Nabi Muhammad memberikan penjelasan tentang kepemimpinan sebagai berikut:

---

[7] Mar'at, *Pemimpin dan Kepemimpinan* (Jakarta: Gia Indonesia, 1985), 48-49.

[8] Departemen Agama, *Al-Qur'anul Karim dan Terjemahannya* (Jakarta: Departemen Agama Republik Indonesia, 1999), 66.

> "Setiap orang adalah pemimpin dan setiap pemimpin harus mempertanggung jawabkan tentang hal yang dipimpinnya, seorang laki-laki adalah pemimpin atas keluarganya dan bertanggung jawab atasnya, seorang perempuan adalah pemimpin atas rumah suami dan anaknya dan bertanggung jawab terhadapnya dan seorang budak adalah pemimpin atas rumah tuannya dan bertanggung jawab atasnya, perhatikanlah bahwa kamu sekalian adalah pemimpin dan kamu akan dimintai pertanggung jawabannya atas apa yang dipimpinnya".[9]

Dari uraian di atas dapat diambil suatu pengertian bahwa seseorang pemimpin dalam sistem manajemen kepemimpinan Islam menurut Ary Ginanjar membutuhkan kecerdasan emosional, kecerdasan intelektual, dan kecerdasan spiritual yang berpusat secara transendental atau God Spot.10 Seorang pemimpin harus mampu berhubungan baik dengan orang lain, menunjukkan prestasi kerjanya, menghargai dan mengerti setiap individu serta mempunyai sikap *rahman* (pengasih) dan *rahim* (penyayang) terhadap pihak yang dipimpinnya. Sikap jujur atau dipercaya menjadi dasar efektif untuk membangun suatu pengaruh dan menjadi pemimpin yang diikuti oleh pengikutnya.

Tabroni menyatakan, karakteristik kepemimpinan spiritual yang berbasis etika religious di antaranya adalah kejujuran sejati, *fairness* pengenalan diri sendiri, fokus pada amal salih, spiritualisme yang tidak dogmatis, bekerja lebih efisien, mengembangkan potensi diri, keterbukaan menerima perubahan (*visioner*), *doing the right thing*, disiplin tetapi tetap fleksibel, cerdas dalam bertindak dan rendah hati.[11]

Dengan demikian seorang pemimpin dalam perspektif Islam dituntut untuk bekerja keras secara optimal, komunikatif, cerdas, amanah, jujur dan dapat memengaruhi bawahannya, sehingga

---

[9] Sunan Abu Daud: *Kitab Al-Kharaj Wal Imarah* (hadits ke 2539), Shahih Bukhari: *Kitab Jumu'ah* (hadits ke 844), Shahih Muslim: *Kitab Al-Imarah* (hadits ke 3408), dan Sunan Turmudzi: *Kitab Jihad* (hadits ke 1627) (Beirut: Alam Al-Kutub, t.th. t.).

[10] Ary Ginanjar, *Emosional Spiritual Quotient* (Jakarta: Arga, 2001), 102.

[11] Tabroni, *The Spiritual Leadership: Pengefektifan Organisasi Noble Industry Melalui Prinsip- Prinsip Spiritual Etis* (Malang: UMM Press, 2005), 21.

akan menciptakan pemimpin yang berwibawa, tegas, adil, dan bijaksana serta dicintai oleh pengikutnya. Dari berbagai pendapat mengenai pengertian kepemimpinan di atas terdapat gambaran bahwa kepemimpinan mempunyai sifat universal dan merupakan suatu gejala sosial. Beragamnya pendapat para ahli seperti diuraikan di atas tentang pengertian kepemimpinan, disebabkan oleh keingintahuan para ahli dengan cara meneliti sebab-sebab mengapa seorang pemimpin berhasil memengaruhi atau menggerakkan orang lain untuk melaksanakan keinginannya dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Dalam konteks teori kepemimpinan Islam di atas pemimpin agama atau lembaga pendidikan agama Islam (pesantren) dimasukkan. Pemimpin di sebuah pesantren dikenal dengan sebutan kiai. Sedangkan bawahannya disebut kepala pondok, kepala madrasah, dewan ustadh atau pengurus pondok pesantren.

2. Tipe Kepemimpinan

Tipe kepemimpinan secara umum adalah sebuah kualitas yang tersembunyi dan mendapatkan sebuah kepercayaan, kerjasama serta kejujuran akan menentukan kualitas atau lemahnya dalam mengembangkan organisasi yang dipimpinnya. Yang dimaksud kualitas dalam hal ini adalah pembawaan, penampilan diri, kelakuan diri pada setiap waktu, model komunikasi, bahasa, juga suatu sikap yang harus diperhatikan, suka menegur secara lisan jika diperlukan, kritik, makian atau pengumpatan setiap anggota kelompok harus dihindari, sikap suka menyindir tidak menghasilkan sesuatu yang baik, sedapat mungkin harus dapat menguasai diri, sehingga jika digambarkan akan muncul gambaran mengenai tipe kepemimpinan.

Sikap dan penampilan pemimpin, dapat dilihat dari aspek fisik dan non fisik, seperti moralitas, integritas, cara memutuskan sesuatu, adil, dapat diandalkan, berpengetahuan, daya tahan, kesetiaan, semangat, tegas, inisiatif dan hati-hati. Dari beberapa penampilan kepemimpinan di atas, tipe atau sikap pemimpin sangat

dipengaruhi oleh berbagai jenis model kepemimpinan berdasarkan organisasi apa yang dipimpinnya. Maksudnya, model kepemimpinan dapat ditelaah dari berbagai sudut pandang dan tergantung pada konsep tipe kepemimpinan yang menjadi dasar berpijaknya.

Tipe yang beraneka ragam akan menghasilkan serta menunjukkan berbagai teori maupun pendekatan-pendekatan yang bermacam-macam. Dengan kondisi yang demikian ini, efektifitas sebuah kepemimpinan dapat teridentifikasi dengan berbagai kriterianya dengan tipe kepemimpinan yang diterapkan. Efektifitas kepemimpinan kiai, misalnya, sangat dipengaruhi oleh tipe kepemimpinan terhadap para bawahan. Harsey dan Blanchad dalam Sugeng[12] menjelaskan, "*The style of leader is the consistent behavior pattens that they use when they are working with and trhough other people as perceived by those people*". Artinya, tipe kepemimpinan adalah pola prilaku para pemimpin yang konsisten mereka gunakan ketika mereka bekerja dengan dan melalui orang lain seperti yang dipersepsi orang-orang itu.

Suatu tipe kepemimpinan akan efektif jika mengandung unsur-unsur memengaruhi, mendorong (memotivasi) mengarahkan serta menggerakkan para bawahannya, sesuai dengan kondisi agar mereka mau bekerja dengan penuh semangat dan dedikasi yang tinggi dalam mencapai tujuan. Dalam konteks ini, terdapat dua pendekatan, yaitu pendekatan rasional dan inisiatif. Indikator pendekatan rasional adalah sebagai berikut:

a) Menyadari pentingnya model, teknik dan metode pengambilan keputusan membenarkan jalan keluar yang ditempuh berdasarkan metode yang dipilih;

b) Mendefinisikan kendala-kendala pada permulaan proses pengambilan keputusan berlangsung;

c) Menjatuhkan pilihan atas satu alternatif tertentu dengan cepat;

---

[12] Sugeng P, *Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan SDM* (Malang: Penelitian PPS UIN Malang, tidak dipublikasikan, 2005), 39.

d) Terus berusaha memperjelas situasi problematik yang dihadapi;

e) Terus berusaha mencari informasi baru;

f) Terus berusaha untuk mengembangkan diri dan menambah wawasan pengetahuan; dan

g) Menuntaskan tindakan yang telah mulai diambil.

Sedangkan pendekatan inisiatif merupakan kebalikan dari pendekatan rasional yang indikatornya adalah sebagai berikut:

a) Selalu memperhatikan keseluruhan situasi problematik yang dihadapinya;

b) Terus menerus mempertajam rumusan permasalahan yang dihadapi dalam pikirannya;

c) Membenarkan keputusan yang diambilnya berdasarkan hasil akhir yang dicapai;

d) Mempertimbangkan berbagai alternatif dan pilihannya secara serentak;

e) Bergerak dari satu langkah dalam proses analisis kelangkah yang lain dan kembali lagi ke langkah semula; dan

f) Menjajaki dan mengembalikan berbagai alternatif dengan cepat.[13]

Hersey dan Blancharde menjelaskan tipe kepemimpinan yang efektif ada 4 macam, yaitu:

a) Tipe Instruktif, penerapannya pada bawahan (guru dan karyawan) masih bermuatan baru bertugas.

b) Tipe Konstruktatif, penerapannya pada bawahan (guru dan karyawan) yang memiliki kemampuan tinggi namun kemauan rendah.

---

[13] Sondang P. Siagian, *Manajemen Abad 21* (Jakarta, Bumi Aksara, 1996), 104.

c) Tipe Partisipatif, penerapannya pada bawahan (guru dan karyawan) yang memiliki kemampuan rendah, namun memiliki kemauan kerja yang tinggi.

d) Tipe Delegatif, penerapannya pada bawahan (guru dan karyawan) yang memiliki kemampuan tinggi dan kemauan tinggi.[14]

Ciri-ciri kepemimpinan instruktif adalah sebagai berikut:

a) Memberi pengarahan secara spesifik tentang apa, bagaimana, dan kapan kegiatan dilakukan;

b) Kegiatan lebih banyak diawasi secara ketat;

c) Kadar direktif tinggi;

d) Kadar suportif rendah;

e) Kurang dapat meningkatkan kemampuan pegawai;

f) Kemampuan motivasi pegawai rendah; dan

g) Tingkat kematangan bawah rendah.

Tipe kepemimpinan konsultatif ciri-cirinya adalah:

a) Kadar direktif rendah;

b) Kadar suportif tertinggi;

c) Komunikasi dilakukan secara timbal balik;

d) Masih memberikan pengarahan yang spesifik; dan

e) Pimpinan secara bertahap memberikan tangung jawab kepada bawahan/pegawai walaupun bawahan masih dianggap belum mampu dan tingkat kematangan bawahan rendah ke sedang.

Ciri-ciri tipe kepemimpinan partisipatif adalah:

a) Pimpinan melakukan komunikasi dua arah;

---

[14] Hersey, P. & Blanchard, K. *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources* (Engle-wood Cliffs New Jersey: Prentice Hall. 1989), 1-10.

b) Secara aktif mendengar dan respon semua kesukaran bawahan;

c) Mendorong bawahan untuk menggunakan kemampuan secara operasional;

d) Melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan; dan

e) Mendorong bawahan untuk berpartisipasi dan tingkat kematangan bawahan dari sedang ke tinggi; kepemimpinan ini juga dikenal dengan istilah kepemimpinan terbuka, bebas atau *non directive*.

Pemimpin dengan pendekatan ini hanya sedikit memegang kendali dalam proses pengambilan keputusan, sebab pemimpin hanya menyajikan informasi mengenai suatu permasalahan dan memberikan kesempatan kepada anggota atau bawahan untuk mengembangkan strategi dan jalan keluarnya. Tugas pemimpin adalah mengarahkan team untuk mencapai kesepakatan.

Asumsi tipe kepemimpinan ini adalah bahwa para karyawan akan lebih siap menerima tanggung jawab terhadap solusi tujuan dan strategi mereka diberdayakan untuk mengembangkan. Kelemahannya adalah pembentukan konsensus banyak membuang waktu dan hanya berjalan bila semua orang yang terlibat memiliki komitmen terhadap kepentingan utama organisasi.

Sedangkan ciri-ciri tipe kepemimpinan delegatif adalah:

a) Memberikan pengarahan bila diperlukan saja;

b) Memberikan suport dianggap tidak perlu lagi;

c) Penyerahan tanggung jawab kepada bawahan untuk mengatasi dan menyelesaikan tugas; dan

d) Tidak perlu memberi motivasi tingkat kematangan bawahan sangat tinggi.

Secara lebih luas, tipe kepemimpinan dapat digolongkan sebagai berikut: otokratis, militeristis, paternalistis, kharismatis, *laisses faire*, dan demokratis. Tipe kepemimpinan otokratis adalah

tipe kepemimpinan yang tidak menyenangkan, mensejahterakan dan melindungi bawahannya. Hal ini dikarenakan karakteristik pimpinan itu sendiri, seperti menganggap bahwa organisasi/ lembaga adalah miliknya sendiri. Tindakan pemimpin sebagai orang yang diktator terhadap para anggota organisasinya dengan asumsi mereka adalah para bawahan dan merupakan alat saja, bukan sebagai manusia. Begitu juga dalam menggerakkan anggota organisasi, pemimpin model ini memakai unsur-unsur paksaan, ancaman-ancaman pidana, dan lain sebagainya. Bawahan hanya menurut dan menjalankan perintah-perintahnya. Pemimpin dalam kepemimpinan tipe otokratis ini adalah pemimpin yang anti kritik, saran, dan pendapat. Kepemimpinan model ini juga sebuah kepemimpinan yang dikendalikan oleh seseorang yang mempunyai harga diri tinggi, orang lain dianggap bodoh bahkan dianggap tidak ada, tidak berpengalaman dan layak untuk dibimbing.

Indikator lain pemimpin otokratis adalah pemimpin yang merasa pandai dalam bidang dan bagiannya, tingkah laku dalam mengarahkan anggota kelompoknya sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan dan disusun sendiri sebelumnya. Segala keputusan dan kebijakan berada di tangannya, dia menganggap dirinya lebih tahu daripada orang lain dalam kelompok organisasi tersebut.

Sedangkan dalam kepemimpinan militeristis, seseorang dikatakan sebagai pimpinan yang militeristis, jika pimpinan tersebut memiliki beberapa indikator sebagai berikut:

a) Untuk menggerakkan bawahannya ia menggunakan sistim perintah yang biasa digunakan dalam ketentaraan;

b) Gerak-geriknya senantiasa tergantung pada pangkat dan jabatan;

c) Senang akan sesuatu yang bertipe formalitas secara berlebih-lebihan;

d) Menuntut bawahannya untuk senantiasa disiplin keras serta kaku terhadap bawahannya;

e) Menyukai upacara-upacara (*ceremonial*) dalam berbagai hal dan keadaan; dan

f) Tidak mau menerima kritik dari bawahannya.[15]

Sedangkan pimpinan yang mempunyai sifat ke bapak-bapakan dapat dikatakan sebagai pemimpin dengan tipe kepemimpinan paternalistis. Dalam pengertian ini semua bawahannya atau anak buahnya dianggap sebagai anak-anak atau manusia yang belum dewasa, sehingga dalam berbagai hal masih membutuhkan bantuan, perlindungan yang kadang-kadang berlebih-lebihan. Pemimpin yang dengan tipe seperti ini jarang bahkan tidak pernah memberikan kesempatan kepada anak buahnya untuk bertindak sendiri, berinisiatif atau mengambil sebuah keputusan jarang ada kesempatan bagi bawahannya untuk berkreasi dan mewujudkan angan-angannya. Segi lain yang terdapat pada pimpinan ini adalah tidak ada sifat keras atau kejam terhadap para bawahannya, karena dalam segala hal sikapnya ramah dan baik, walaupun ada sikap negatifnya, seperti selalu merasa yang paling tahu, namun dalam hal-hal tertentu, tipe pemimpin seperti ini diperlukan, namun secara umum pimpinan seperti ini kurang baik.[16]

Selain itu, terdapat tipe kepemimpinan kharismatis. Hingga saat ini belum ada penemuan dari para sarjana tentang sebab-sebab seorang pemimpin mempunyai kharisma, kecuali hanya kesadaran bahwa pemimpin tersebut mempunyai daya tarik yang sangat besar dan jumlah pengikutnya cukup besar. Dalam hal ini pun pengikut tidak dapat menjelaskan mengapa menjadi pengikutnya. Ada irrasionalitas di sini. Kepemimpinan kharismatis adalah kepemimpinan yang berdasarkan kepercayaan. Kesetiaan maupun kepatuhan para pengikutnya didasarkan pada kepercayaan semata, karena ada rasa mencintai, menghormati dan mengaguminya. Tindakan-tindakan yang dilakukan oleh pemimpin kharismatis

---

[15] Rijoatmodjo, Soeharto, *Ikhtiar Kepemimpinan dalam Administrasi Negara di Indonesia*, (Jakarta, 1984), 78.

[16] Sunindhia, *Kepemimpinan dalam Masyarakat Modern* (Jakarta: Bina Aksara, 1988), 35.

bukan terletak pada benar atau tidak, melainkan kepercayaan yang luar biasa dari para bawahannya.

Dengan kata lain pemimpin kharismatis adalah pemimpin yang mempunyai kekuatan ghaib atau kesaktian yang secara ilmiah tidak dapat dijelaskan. Pemimpin kharismatis dapat juga dikatakan sebagai seorang pemimpin yang mempunyai kemampuan luar biasa di luar kemampuan manusia biasa. Indikator yang dimiliki oleh pemimpin kharismatis yakni mempunyai kebutuhan yang tinggi terhadap kekuasaan, rasa percaya diri, serta pendirian dalam keyakinan-keyakinan dan cita-cita yang ada pada dirinya sendiri. Kebutuhan terhadap kekuasaan akan memotivasi pemimpin tersebut untuk mencoba mempengaruhi para pengikut. Rasa percaya diri dan pendirian yang kuat meningkatkan rasa percaya diri para pengikut terhadap pertimbangan dan pendapat pemimpin tersebut. Pemimpin dengan pola serta ciri yang demikian ini lebih kecil kemungkinannya mencoba untuk mempengaruhi orang jika hendak memengaruhi kemungkinan keberhasilannya adalah sangat kecil.

Menurut Sondang P. Siagian, kepemimpinan kharismatis adalah kepemimpinan berdasarkan kepercayaan.[17] Sedangkan Thomas Edow dalam karyanya *The Theory of Charisma* menganalisa secara kritis pendapat Max Weber yang mengatakan kekuasaan kharismatis terjadi jika hasrat seseorang akan kekuatan yang ghaib, luar biasa, dan melebihi kekuatan manusia pada umumnya yang diakui oleh orang-orang lain sebagai landasan yang sah bagi ikut sertanya mereka dalam kegiatan untuk mengatasi kesulitan yang parah atau untuk menjamin suksesnya suatu tujuan.[18]

Kepemimpinan kharismatis timbul dalam situasi berikut ini:

1) Para pemimpin memformalkan sentimen-sentimen yang baru muncul yang terdapat pada massa secara mendalam;

---

[17] Sondang P. Siagian, *Teori dan Praktek Kepemimpinan*, cet.II (Jakarta: Rineka Cipta, 1991), 37.
[18] Sunindhia, *Kepemimpinan dalam Masyarakat...,* 35.

2) Sentimen-sentimen yang dinyatakan seperti itu tampak berbahaya;

3) Keberhasilan dapat diketahui dan dicatat sebagai kepemimpinan secara "*Laises Faire*" (secara bebas);

4) Pada hakekatnya pemimpin tidak memimpin, tetapi membiarkan bawahannya sesuka-sukanya. Pemimpin hanya mempunyai tugas representatif dari dunia luar;

5) Pemimpin tidak mempunyai struktur kepribadian yang kokoh ia kurang cakap memimpin bawahannya, kurang dapat memengaruhi, bahkan ia dapat dipengaruhi;

6) Biasanya tidak kelihatan ada organisasi dan segala sesuatu dilaksanakan tanpa rencana dari pimpinan;

7) Membiarkan anak buahnya untuk berbuat sendiri-sendiri, petunjuk, pengawasan dan kontrol terhadap anak buah tidak ada. Pembagian tugas, cara bekerja diserahkan kepada anak buah, kekuasaan dan tanggung jawab simpang siur, keadaan tidak mudah dikendalikan, akhirnya terjadi kekacauan. Jika setiap anggota diberi kebebasan, tanpa adanya pengawasan, petunjuk, maka proses pengambilan keputusan akan lambat bahkan tidak berkeputusan dan cenderung menjurus kepada keadaan *chaos* "*The task may not be undertaken, and conditions may become some what chostil*".[19]

Sedangkan pemimpin dan kepemimpinan tipe demokratis memiliki kemampuan menerima saran-saran dan kritik dari anak buah. Bahkan kritik dan saran tersebut kadang diminta, dalam rangka suksesnya pekerjaan bersama. Indikasi yang lain dari tipe kepemimpinan ini adalah diberinya kebebasan yang cukup kepada anak buahnya. Dasarnya adalah menaruh kepercayaan bahwa mereka itu akan berusaha sendiri dalam menyelesaikan pekerjaan sebaik-baiknya, juga senantiasa berusaha memupuk kekeluargaan,

[19] *Ibid.,* 46.

persatuan membangun semangat dan gairah bekerja. Secara garis besar indikator kepemimpinan yang demokratis:

1) Pandangannya bertitik tolak pada gagasan bahwa manusia adalah makhluk yang termulia di dunia;
2) Selalu berusaha mengsinkronkan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan pribadi dari para bawahannya;
3) Senang menerima saran pendapat dan kritik dari bawahannya;
4) Selalu berusaha menjadikan bawahannya lebih sukses daripada dirinya;
5) Selalu berusaha mengutamakan *team work* dalam usaha mencapai tujuan; dan
6) Berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pimpinan baik secara intelektual, emosional maupun spiritual.[20]

Menurut Tjiptono dan Diana,[21] tipe kepemimpinan demokratis dikenal juga dengan tipe kepemimpinan konsultatif atau konsensus. Hal ini dikarenakan pimpinan yang menggunakan tipe pendekatan ini senantiasa melibatkan bawahannya untuk melakukan keputusan dari hasil pembuatannya walaupun keputusan akhir berada pada pimpinan tetapi setelah menerima masukan dan rekomendasi dari bawahannya. Sebuah kritik terhadap tipe kepemimpinan ini mengatakan bahwa keputusan yang paling populer serta disukai tidak merupakan suatu keputusan yang baik, dan sesuai dengan sifatnya kepemimpinan demokratis cenderung menghasilkan keputusan yang disukai dari pada keputusan yang tepat.

Pada sebuah penelitian tipe kepemimpinan *otokratis laises faire* dan demokratis ditemukan kesimpulan bahwa pada kepemimpinan otoriter terdapat agresifitas, pertentangan, usaha mencari kambing hitam, masa bodoh bawahan bekerja juga ada

[20] *Ibid.*, 42.
[21] Tjiptono F dan Diana A, *Total Quality Management* (Yogyakarta: Andi, 2001), 161.

pimpinan, ada perasaan tidak senang pada pimpinan. Sedangkan kepemimpinan demokratis terdapat kerjasama timbal balik antar kelompok, dapat menimbulkan suasana kerja dan produktivitas kerja. Pada laises faire dalam melakukan pekerjaan paling minimal tidak teratur (semrawut), tidak menyukai pimpinan dan adanya ketidakpuasan. Berdasarkan pada tipe kepemimpinan di atas dapat dipahami bahwa pada seorang pemimpin terdapat wujud kepribadian *(personality)*, kemampuan *(ability)*, dan kesanggupan *(capability)*. Sebagai pemimpin pada sebuah lembaga pendidikan, seseorang harus dapat mengorganisasikan semua personil yang ada pada situasi efisien, demokratis, serta kerjasama institusional dengan mendasarkan pada keahlian/profesionalisme para bawahan.

Itu semua erat hubungannya antara manajemen dan kepemimpinan, sebab kepemimpinan merupakan salah satu bagian dari manajemen. Sebagaimana ditulis Kotter[22] bahwa (a) manajemen berhubungan dengan usaha untuk menanggulangi kompleksitas, sedangkan kepemimpinan menanggulangi perubahan; (b) manajemen berkaitan dengan perencanaan dan penganggaran dalam mengatasi kompleksitas, kepemimpinan mengenai penentuan arah perubahan melalui pembentukan visi; (c) manajemen mengembangkan kemampuan untuk melaksanakan rencana melalui pengorganisasian dan penyusunan staf, kepemimpinan mengarahkan orang untuk bekerja berdasarkan visi; (d) manajemen menjamin pencairan rencana melalui pengendalian dan pemecahan masalah, kepemimpinan memotivasi dan mengilhami orang agar berusaha melaksanakan rencana. Jadi, sebagai pemimpin, seseorang diharapkan mampu untuk mengembangkan dan menyeimbangkan antara aktivitas manajerial dan aktivitas kepemimpinannya.

Seorang pemimpin biasanya mempunyai sifat, kebiasaan, temperamen watak dan kepribadian sendiri yang unik dan khas. Kekhasannya tipe hidupnya tersebut sedikit banyak pasti akan berpengaruh dan mewarnai perilaku kepemimpinannya.

---

[22] *Ibid.*, 155-156.

W.J Reddin, sebagaimana dikutip Kartini Kartono,[23] membedakan pola kepemimpinan berdasarkan orientasi kerjanya, yaitu sebagai berikut:

1. Kepemimpinan yang berorientasikan tugas *(task orientation);*
2. Kepemimpinan berorientasikan hubungan kerja *(relationship orientation);* dan
3. Kepemimpinan berorientasikan hasil yang efektif *(effectives orientation).*

Kepemimimpinan yang berorientasi pada hasil biasanya berpandangan bahwa hasil merupakan hal yang utama dalam organisasi. Ia tidak terlalu mementingkan bagaimana cara yang dilakukan oleh para bawahan. Yang penting hasil yang ditargetkan tercapai. Tiga pola dasar kepemimpinan ini melahirkan beberapa tipe kepemimpinan sebagai berikut:

1. Tipe otokratis; biasanya keras, diktatoris, keras kepala, mau menang sendiri, berorientasi pada tugas, dan sombong.
2. Tipe otokrasi yang bijak; biasanya lebih tertib, ahli dalam mengorganisir, dan ketat dalam menerapkan peraturan-peraturan.
3. Tipe birokrat; biasanya kaku, patuh pada peraturan dan norma-norma, berdisiplin dan keras.
4. Tipe pelindung; biasanya terbuka, penolong, lembut hati, dan ramah tamah.
5. Tipe pembangun; biasanya kreatif, inovatif, dan distributor tugas yang baik.
6. Tipe eksekutif; biasanya memperhatikan pada kualitas, berwawasan, percaya pada kemampuan bawahan, motivator dan terbuka.

---

[23] Kartini Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpinan* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 1998), 28.

7. Tipe kompromis; biasanya plin-plan, berpandangan sempit, penjilat, dan transaksional.
8. Tipe pembelot; biasanya bermoral rendah, menghindar dari tugas dan tanggung jawab, tidak loyal dan sukar ditebak.[24]

3. Kepemimpinan Kharismatik Kiai

Seorang kiai yang mempunyai santri atau murid tetap, apalagi didatangi orang dari tempat yang jauh-jauh, sudah pasti akan memupuk wibawa, bahkan hal ini menjadi semacam lembaga kekuasaan tidak resmi. Pondok pesantren yang merupakan pusat pendidikan menjadi sumber kepemimpinan non formil dan juga menyediakan ruang bagi banyak kegiatan, sudah pasti mengandung berbagai kemungkinan untuk menjalani peranan yang lebih luas.[25]

Kiai merupakan tumpuan pesantren. Berkat tempaan pengalamannya mendirikan pesantren sebagai realisasi cita cita kiai, akhirnya timbullah corak kepemimpinan yang sangat bersifat pribadi, yang berlandaskan pada penerimaan masyarakat sekitar dan warga pesantrennya secara mutlak. Karena itu, ciri utama penampilan kepemimpinannya kiai adalah watak karismatik yang dimilikinya.[26]

Bagi para kiai sekarang, penurunan kualitas kepemimpinan itu juga disebabkan oleh kepemimpinannya kerap tidak mengimbangi kemajuan dan perkembangan pesantren yang dikelolanya. Selain itu, kepemimpinan pesantren saat ini tengah menghadapi suatu perubahan zaman yang cenderung kurang memperhatikan seorang pemimpin. Pada saatnya nanti, mengenai soal terakhir ini, bukan hal mustahil bila santri juga tidak memperhatikan lagi soal kharisma kiainya. Hubungan santri dengan kiai, mungkin menjadi seperti layaknya hubungan murid dengan gurunya.[27]

---

[24] *Ibid.*, 28.
[25] Dawam Raharjo, *Pergulatan Dunia Pesantren Membangun dari Bawah...*, 10.
[26] Abdurrahman Wahid, *Beberapa Pemikiran tentang Kepemimpinan dalam Pengembangan Pesantren...*, 4.
[27] Raharjo, *Pergulatan Dunia Pesantren...*, 39.

Otoritas kharismatik merupakan antitesis dari otoritas legal rasional dan otoritas tradisional, dan semata-mata didasari oleh karisma pribadi, daya tarik pribadi dan kualitas istimewa dari pribadi pemegang otoritas tersebut. Dalam hal ini peraturan tradisi bisa diabaikan. Pemimpin karismatik dipatuhi pengikutnya karena mereka menaruh kepercayaan terhadap kharisma pribadi pemimpinnya. Pada mulanya, secara teologis, kharisma merupakan anugerah Tuhan bagi individu yang beruntung tersebut.

Kharisma pemimpin berlangsung sepanjang ada pengakuan dari pengikutnya dan jika mereka tidak lagi mempercayainya, maka kharismanya-pun akan hilang,[28] sebab globalisasi juga turut serta dalam mengubah karakter masyarakat. Saat ini, sebuah organisasi bukan hanya ditentukan atau hanya cukup dengan mengandalkan kharisma dari seorang pemimpin saja, melainkan juga kemampuan dari seorang pemimpin untuk merespons segala hal yang terjadi di sekitarnya, serta memiliki *good will* untuk selalu melakukan perubahan dan pengembangan organisasinya. Dalam hal ini, seorang pemimpin perlu memiliki kecerdasan yang tinggi dalam merespon lingkungannya, karena seorang pemimpin tidak berdiri sendiri dalam memimpin sebuah organisasi, melainkan ia terkait dengan faktor lain, yakni situasi (*situation*) termasuk di dalamnya tugas, tekanan, lingkungan, dan pengikut (*followers*) yang di dalamnya terdapat norma-norma, nilai-nilai, keterpaduan, dan lain sebagainya.[29]

a. Kepemimpinan Spiritual

Menurut analisa Tobroni[30] dalam kepemimpinan spiritual akan tampak beberapa sikap etis, yakni:

1) Sikap etis religius manusia kepada Tuhan, yakni Iman, Islam, taqwa, iklash, tawakkal, syukr, sabar, taubat, dzikir.

---

[28] David Berry, *Pokok-Pokok Pikiran dalam Sosiologi* (Jakarta: CV Rajawali,1982), 204-205.

[29] Hughes, Ginnet and Curphy, *Leadership; Enhancing The Lesson of Experience 4thEd* (Mc Graw: Hill Irwin, 2002), 24.

[30] Tobroni, *The Spiritual Leadership...,* 64-106.

2) Sikap etis religius yang terkait dengan sesama manusia dapat dibedakan menjadi dua, yakni etika religius yang terkait dengan sifat-sifat pribadi misalnya *siddiq* (benar), *amanah* (dapat dipercaya), *fatanah* (cerdas dan cekatan), *khalifah*, *mujtahid* dan *mujahid*, *istiqamah*, *iffah* (menjaga kehormatan), sahiyun (dermawan), Adl (adil) serta etika religius terkait dengan sikap terhadap sesame manusia yakni Silaturrahmi, Ukhuwah (persaudaraan), *Musawah* (egalitarian), *tawadu'* (rendah hati), *husn al-zan* (berprasangka baik).

3) Sikap etis religius yang berkenaan dengan aktivitas berkarya dann kepemimpinan, yakni: tabligh, ruhul jihad, bekerja sebagai ibadah dan *ahsanu 'amala* (bebuat yang terbaik), *musyarakah* (membentuk tim) dan *ta'awun* (kerjasama), *al-wafa* (menepati janji).

Dari uraian di atas tidak berlebihan jika Tobroni menyebut kepemimpinan spiritual sebagai puncak kepemimpinan, karena dalam kepemimpinan spiritual seorang memimpin dengan menggunakan seluruh potensi kecerdasan, memimpin dengan ruh, dengan hati, dengan tangan, dan professional.[31]

b. Kepemimpinan Visioner

Orang yang bertanggung jawab merumuskan visi adalah pemimpin melalui kinerja kepemimpinannya. Visi dirumuskan bukan semata-mata untuk menciptakan sistem pendidikan berkualitas yang mampu bertahan dan berkembang memenuhi tuntutan perubahan dan idealisme, melainkan juga agar dapat mengakomodasi kepentingan hubungan baik di antara personel dalam melaksanakan tugas dan fungsinya.

Dalam kepemimpinan visioner, pemimpin dituntut untuk bisa mencipta, merumuskan, mengkomunikasikan, mensosialisasikan, mentransformasikan, dan mengimplementasikan pemikiran-pemikiran ideal yang berasal dari dirinya atau sebagai hasil

[31] *Ibid.*, 106.

interaksi sosial di antara anggota oraganisasi dan *stakeholders* yang diyakini sebagai cita-cita organisasi di masa depan yang harus diraih atau diwujudkan melalui komitmen semua personel.[32]

c. Konsep Visi

Visi adalah pandangan jauh ke depan. Visi adalah daya pandang jauh ke depan, mendalam, dan luas, yang merupakan daya pikir abstrak yang memiliki kekuatan amat dahsyat dan dapat menerobos segala batas-batas fisik, waktu, dan tempat (Gaffar, 1995). Cortada (1993) sebagaimana yang dikutip Sudarwan mendefinisikan visi sebagai "*View of our environment will enable our tremendous future success*". Definisi ini mengisayaratkan bahwa kesuksesan yang bermakna pada masa depan sangat ditentukan oleh kemampuan orang dalam memandang lingkungan secara cermat.[33]

Faktor-faktor lingkungan amat menentukan kesuksesan menggapai masa depan itu. Dilihat dari perspektif waktu, visi intinya menyoal tentang waktu (*time frame*) tertentu. Mc Laughlin (1995) mendefinisikan visi sebagai berikut: *The long term future desired state of an organization, usually expressed in a 7-20 years time frame, often included in the vision statement are the areas that organization needs to care aboud in order to succesed. The vision should inspire and motivate*. Merujuk pada definisi ini tidak tepat jika berganti pemimpin, berganti pula visi yang dipimpinnya.[34]

d. Karakteristik visi

Locke[35] mengatakan kendati visi sangat bervariasi, pernyataan visi yang membangkitkan inspirasi dan memotivasi mempunyai persamaan karakteristik tertentu, yaitu sebagai berikut:

---

[32] Aan Komariah dan Cepi Triatna, *Visionary Leadership Menuju Sekolah Efektif* (Jakarta: Bumi Aksara, 2005), 82.
[33] Sudarwan Danin, *Visi Baru Manajemen Sekolah,* (Jakarta: Penerbit Bumi Aksara, 2006), 71-72.
[34] *Ibid.*
[35] Komariah dan Cepi Triatna, *Visionary Leadership..., 73.*

1) Ringkas, bahwa statement visi tidak dirumuskan dalam kalimat yang panjang lebar, tetapi secara ringkas, mudah dibaca, mudah dipahami, dan dapat sering dikomunikasikan.

2) Kejelasan; visi yang jelas, tidak mengandung penafsiran yang berbeda-beda dari pembacanya. Pernyataan visi yang jelas dapat mempengaruhi penerimaan dan pemahaman yang menerimanya.

3) Abstraksi; bahwa visi bukan tujuan operasional yang hanya dapat diungkapkan dan diraih dalam waktu yang pendek, tetapi pernyataan ideal tentang cita-cita organisasi yang mengakomodasi kemajuan organisasi.

4) Tantangan; sebuah visi yang baik dirumuskan dengan pernyataan yang menantang kemampuan personel. Personel yang tertantang dapat menunjukkan kinerja secara optimal dan membentuk kepercayaan diri yang besar.

5) Stabilitas; visi bukan statement yang mudah berubah karena ia dapat mengakomodasi perubahan, kepentingan, dan keinginan organisasi dan individu dalam jangka waktu yang relatif panjang sehingga perubahan-perubahan yang terjadi di luar organisasi tidak membuat terancamnya visi oraganisasi.

6) Disukai; visi harus disukai.

e. Ciri-ciri Visi

Visi lembaga pada intinya adalah *statemen* paling fundamental (*fundamental statement*) mengenai nilai, aspirasi, dan tujuan institusi pendidikan. Oleh karena itu, visi sekolah merupakan kunci keberhasilan sebuah lembaga pendidikan yang dikelola secara profesional. Salah satu contoh visi sekolah adalah "Unggul Prestasi Akademik dan Ekstrakulikuler". Dengan visi itu, seluruh komunitas lembaga pendidikan (guru, staf tata usaha, laboran, teknisi sumber belajar, dan sebagainya) harus tampil unggul. Oleh karena itu, visi mewarnai perilaku semua komunitas lembaga pendidikan yang dimaksud.

f. Syarat-syarat visi

Menurut Bound, perumusan visi itu harus *simple and compelling, certainly challenging, particable, and realistic*. Visi yang baik dirumuskan secara sederhana dan fokus, dapat ditangkap maknanya oleh staf atau tenaga pelaksana, menggambarkan kepastian, dan dapat dilaksanakan, serta realistis. Visi yang diperlukan adalah sebagai berikut:

1) Visi yang mampu merangsang kreativitas dan bermakna secara fisik-psikologis bagi pemimpin, guru, staf tata usaha dan, lingkungan sekitarnya.

2) Visi yang dapat menumbuhkan kebersamaan dan pencarian kolektif bagi pemimpin lembaga, guru, staf tata usaha, dan lingkungan sekitar untuk tumbuh secara profesional.

3) Visi yang mampu mereduksi sikap egoistik-individual atau egoistik- unit ke format berpikir kolegialitas, komprehensif, dan bekerja dengan cara-cara yang dapat diterima oleh orang lain.

4) Visi yang mampu merangsang kesamaan sikap dan sifat dalam aneka perbedaan pada diri kepala sekolah, guru, staf tata usaha, dan anggota komite sekolah, sekaligus menghargai perbedaan dan menjadikan perbedaan itu sebagai potensi untuk maju secara sinergis.

5) Visi yang mampu merangsang seluruh anggota, dari hanya bekerja secara performa ke kinerja riil yang bermaslahat, efektif, efisien, dan dengan akuntabilitas tertentu.

g. Konsep Misi

Visi mengandung unsur *basic values, mission,* dan *objektives*. *Basic values* adalah nilai-nilai dasar atau falsafah yang dianut seseorang. *Mission* adalah operasional dari visi yang merupakan pemikiran seseorang tentang organisasinya, meliputi pertanyaan, mau menjadi apa organisasi ini di kemudian hari dan akan berperan sebagai apa. Sedangkan *objektives* adalah tujuan-tujuan yang

merupakan arah ke mana organisasi dibawa yang meliputi pertanyaan, mau menghasilkan apa, untuk siapa, dan dengan mutu yang bagaimana.[36]

Mulyadi mengatakan bahwa misi sebagai titik tolak visi. Artinya, sebelum merumuskan visi, organisasi harus memiliki misi yang diemban sehingga visi yang akan dirumuskan semakin jelas. Visi dalam pembahasannya sering kali diikuti dengan kata misi demikian pula dalam pengucapannya,[37] karena eratnya hubungan keduanya dalam suatu organisasi yang profesional. Quiqley[38] mendefinisikan misi sebagai *what it is today and what it aspires to be*. Misi institusi merupakan tugas pokok yang harus konsisten dengan nilai-nilai yang dijadikan landasan dan perjuangan institusi tersebut.

h. Konsep Tujuan

Menurut Quiqley, tujuan merupakan bagian dari visi yang menjabarkan secara jelas komitmen organisasi yang akan dibawa. Tujuan diturunkan dari misi yang merupakan kondisi jangka panjang yang diinginkan, dinyatakan dalam istilah yang umum dan kualitatif. Tujuan organisasi menurut Etzioni[39] adalah sebagai suatu pernyataan tentang keadaan yang diinginkan, yaitu organisasi bermaksud untuk merealisasikannya, dan sebagai pernyataan tentang keadaan masa depan ketika organisasi sebagai kolektifitas mencoba untuk menimbulkannya.

Perumusan tujuan yang fleksibel dan komprehensif memberikan banyak kegunaan bagi para perencana. Tujuan, menurut Bedeian memiliki fungsi penting yang bervariasi, yaitu:

1) Tujuan merupakan pedoman bagi kegiatan.

---

[36] *Ibid*., 87.
[37] Mulyadi, "Perumusan Misi, Visi, Core Beliefes, dan Core Values Organisasi", dalam *Manajemen Usaha Indonesia* (No.01/th XXVII Januari 1998).
[38] Joseph V Quiqley, *Vision: How Leaders Develop it, Share it, and Sustain it* (New York: Mc Graw-Hill, 1993), 6.
[39] Amitai Etzioni, *Modern Organizational* (New Jersey: Prentice-Hall, 1964), 6.

2) Tujuan merupakan sumber legitimasi, yaitu kegiatan yang mengarah padanya mendapat dukungan, baik materiil maupun spiritual.

3) Tujuan merupakan standar pelaksanaan sehingga tujuan yang dirumuskan secara jelas memberikan kejelasan bagi standar penilaian pelaksanaan kegiatan.

4) Tujuan merupakan sumber motivasi.

5) Tujuan merupakan dasar rasional pengorganisasian.

Kriteria tujuan tidak memberikan gambaran secara operasional. Oleh karena itu, perlu ditentukan sasaran-sasarannya. Sasaran organisasi dapat diartikan sebagai nilai-nilai yang ingin dicapai. Suatu sasaran yang baik memiliki kriteria sebagai berikut:

a) Sasaran harus mengandung arti;

b) Sasaran harus masuk akal;

c) Sasaran harus matang;

d) Sasaran hendaklah diartikan dengan sistem ganjaran;

e) Sasaran harus spesifik dan dapat diukur;

f) Sasaran harus konsisten.[40]

i. Konsep Nilai

Mengartikan nilai dengan jelas dan terang merupakan usaha yang tidak mudah, sebab setiap orang, kelompok, masyarakat, bangsa dan negara memiliki nilai yang berbeda. Dengan usaha yang tekun beberapa ahli menemukan pengertiannya sesuai dengan permasalahan dan keahlian yang dimilikinya, namun tidak terlepas dari rambu-rambu yang dapat dipahami sebagai nilai. Danandjaja (1986), mengungkapkan tiga hal yang dikemukakan tentang nilai, pertama, ialah pengertian nilai itu mempunyai pengaruh atau dampak pada perilaku seseorang. Kedua, mengenai apa yang

[40] Komariah dan Cepi Triatna, *Visionary Leadership...*, 89.

sebenarnya dipengaruhi oleh nilai. Ketiga, mengenai adanya "tata tingkat preferensi" nilai terhadap modus perilaku tertentu atau keadaan tertentu.[41]

Quiqley[42] mendefinisikan nilai sebagai keyakinan yang mendasar dari organisasi. Terdapat enam karakteristik nilai yang dikemukakan oleh Danadjaja (1986), yaitu:

1) Tidak dapat diobservasi secara langsung;

2) Mempunyai unsur kognitif, afektif, dan psikomotorik;.

3) Tidak berperan terlepas dari organisme biologis dan lingkungan sosialnya;

4) Nilai lebih mengenai apa yang harus diingini (*the desirable*) daripada nilai yang sebenarnya diingini (*the desired*);

5) Terorganisasi menurut hirarki dalam sistem kepribadian seseorang;

6) Berhubungan dengan perilaku aktual seseorang, sebagai fungsi dari tekat pribadi dan faktor-faktor situasional.[43]

Sallis mengemukakan, nilai-nilai organisasi merupakan prinsip operasional dan arahan untuk mencapai visi misi organisasi. [44] Nilai-nilai tersebut wujud dari kepercayaan dan aspirasi lembaga. Yang perlu diingat, nilai-nilai tersebut harus selaras dengan lingkungan tempat lembaga beroperasi. Syarat-syarat nilai suatu lembaga harus memutuskan nilai-nilai yang akan dianutnya dengan memperhatikan beberapa hal yaitu: a) Prioritas utama adalah peserta didik; b) Operasional standar tinggi dan integritas profesional; c) Bekerja dalam satu tim; d) Komitmen terhadap perbaikan berkesinambungan; dan e) Bekerja untuk menyakinkan kesempatan yang sama bagi setiap orang.[45]

---

[41] *Ibid.*, 59.
[42] Quiqley, *Vision: How Leaders...*, 6.
[43] Komariah dan Cepi Triatna, *Visionary Leadership...*, 86.
[44] Sallis, *Total Quality Management...,* 97.
[45] *Ibid.*, 97.

B. Pondok Pesantren

Ada beberapa istilah yang ditemukan dan sering digunakan untuk menunjuk jenis pendidikan Islam tradisional khas Indonesia, yang terkenal dengan sebutan pesantren ini. Di Jawa, termasuk Sunda dan Madura, umumnya digunakan istilah "pesantren" atau "pondok pesantren".[46] Di Aceh dikenal dengan istilah *dayah* atau *rangkang* atau *meunasah*, sedang di Minangkabau disebut *surau*.[47] Menurut asal katanya, pesantren berasal dari kata "santri" yang mendapat awalan "pe" dan akhiran "an" yang menunjukkan tempat. Dengan demikian, pesantren artinya "tempat para santri". Selain itu, asal kata pesantren terkadang dianggap gabungan dari kata *"sant"* (manusia baik) dengan suku kata *"tra"* (suka menolong) sehingga kata pesantren dapat berarti "tempat pendidikan manusia baik-baik".

Menurut Abdurrahman Wahid, pesantren adalah sebuah kompleks dengan lokasi yang umumnya terpisah dari kehidupan di sekitarnya. Dalam kompleks itu berdiri beberapa bangunan: rumah kediaman pengasuh (di daerah pedesaan Jawa disebut *kiai* , di daerah Sunda disebut *ajengan*, dan di daerah Madura disebut *nun* atau *bendara*, disingkat *ra*), sebuah surau atau masjid tempat pengajaran diberikan (madrasah/sekolah), dan asrama tempat tinggal para siswa pesantren *(santri)*.[48] Secara historis, lembaga pesantren telah dikenal luas di kalangan masyarakat Indonesia pra Islam. Dengan kata lain, pesantren seperti yang dikatakan oleh Nurcholis Madjid, tidak hanya identik dengan makna keislaman, tetapi juga mengandung makna keaslian Indonesia *(indigeneous)*, disebabkan oleh lembaga pesantren ini sudah ada sejak masa kekuasaan Hindu dan Budha. Sangat tepat para wali dan penganjur agama pada masa lampau memilih metode dakwah mereka melalui saluran pendidikan, bukan perang, sehingga proses islamisasi yang

---

[46] Ali, *Beberapa Persoalan Agama…*,15

[47] M. Dawam Raharjo, *Pesantren dan Pembaharuan* (Jakarta: LP3ES, 1985), 5.

[48] Abdurrahman Wahid, *Menggerakkan Tradisi: Esai-Esai Pesantren* (Yogyakarta: LKiS, 2001), 3.

begitu sempurna di negeri ini hampir tidak ada yang dilaksanakan dengan kekuatan militer, walau dengan begitu harus dibayar dengan toleransi dan kompromi yang tinggi.

Darban[49] menyatakan bahwa daya hidup sebuah pesantren tampaknya bergantung pada besar kecilnya kapasitas kiai pendirinya dan kesadaran serta tanggung jawab keturunannya. Perkembangan dunia pesantren tersebut tidak lepas dari tuntutan kebutuhan masyarakat akan pendidikan yang baik dan berkualitas. Tujuan didirikannya pesantren ialah untuk menciptakan manusia yang memiliki ilmu pengetahuan dan agama yang tinggi serta akhlak al-karimah yang mapan, sebagai wujud dari antisipasi perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK) yang memerlukan usaha dan pikiran keras supaya tidak mudah terpengaruh dengan budaya-budaya dan perkembagan baru yang dapat merusak generasi muda sebagai penerus cita-cita bangsa.

Menurut Azyurmardi Azra, ekspansi pesantren juga bisa dilihat dari pertumbuhan pesantren yang semula *rural based institution* menjadi lembaga pendidikan urban. Lihatlah kemunculan sejumlah pesantren kota seperti di Jakarta, Bandung, Medan, Pekanbaru, Yogyakarta, Malang, Surabaya, Semarang, Makassar, atau wilayah sub-urban Jakarta, seperti Parung atau Cilangkap.[50]

1. Unsur-unsur Pesantren

Perbedaan jenis-jenis pondok pesantren di Jawa dapat dilihat dari segi ilmu yang diajarkan, jumlah santri, tipe kepemimpinan atau perkembangan ilmu teknologi. Namun demikian, ada unsur-unsur pokok pesantren yang harus dimiliki setiap pondok pesantren.[51] Unsur-unsur pokok pesantren, yaitu kiai, masjid,

---

[49] Darban, "Kiai dan Politik pada Zaman Kerajaan Islam", dalam *Majalah Pesantren*, No. 2 / Vol. V. 1988, 34.

[50] Azyurmadi Azra, *Pendidikan Islam: Tradisi dan Modernisasi Menuju Millenium Baru* (Jakarta: Logos Wacana, 1999), 106.

[51] Farid Hasyim, "Visi Pondok Pesantren dalam Pengembangan SDM: Studi Kasus di Pondok Pesantren Mahasiswa Al-Hikam." *Tesis* PPs. UMM Malang, 1998, 39.

santri, pondok dan kitab Islam klasik (atau kitab kuning), adalah elemen unik yang membedakan sistem pendidikan pesantren dengan lembaga pendidikan lainnya.

2. Ciri-ciri Pondok Pesantren

Secara lebih detail, Mukti Ali[52] menjelaskan ciri-ciri pesantren sebagai berikut:

a. Adanya hubungan yang akrab antara murid (para santri) dengan sosok kiai. Hal ini dimungkinkan karena mereka tinggal dalam satu lingkungan pondok.

b. Tunduknya santri kepada kiai. Para santri menganggap bahwa menentang kiai selain dianggap tidak sopan juga bertentangan dengan ajaran agama.

c. Hidup hemat dan sederhana benar-benar dilakukan dalam kehidupan pesantren.

d. Semangat menolong diri sendiri amat terasa dan kentara di pesantren. Hal ini disebabkan santri menyuci pakaiannya sendiri, membersihkan kamar tidurnya sendiri dan bahkan tidak sedikit mereka yang memasak makanannya sendiri.

e. Jiwa tolong menolong dan suasana persaudaraan sangat mewarnai pergaulan di pesantren.

f. Disiplin sangat ditekankan dalam kehidupan di lingkungan pondok pesantren.

g. Berani menderita untuk mencapai seseuatu tujuan merupakan salah satu pendidikan yang diperoleh di pesantren.

Tipologi pesantren umumnya berasal dari pandangan adanya lembaga pendidikan tradisional dan modern. Menurut Sudjoko[53] tipologi pesantren terdiri atas empat pola, yaitu: pola I, hanya

---

[52] Ali, *Beberapa Persoalan Agama...*, 19-20.

[53] Sudjoko, et al. *Profil Pesantren; Laporan Hasil Penelitian Pesanteren Al-Falah dan Delapan Pesantren Lain di Bogor* (Jakarta: LP3ES, 1974), 47.

terdiri atas masjid dan rumah kiai; pola II, terdiri atas masjid, rumah, dan pondok; pola III, terdiri atas masjid, rumah kiai, pondok, dan madrasah; pola IV, terdiri atas masjid,rumah kiai, pondok, dan madrasah ditambah universitas, gedung pertemuan, tempat olah raga dan lain-lain. Tampaknya, pondok pesantren yang mampu mempersiapkan santrinya memasuki persaingan dalam era globalisasi adalah pesantren pola III dan pola IV.

Tipologi lain yang dikemukakan oleh Bunyamin[54] dengan membagi tiga kategori, yaitu: Tipe A, terdiri: a. Para santrinya bertempat tinggal dan belajar bersama Kiai, b. Kurikulumnya terserah kepada kiai, c. Cara memberikan pelajaran individual, dan d. Tidak menyelenggarakan madrasah. Tipe B, terdiri dari: a. Mempunyai madrasah untuk tempat belajar, b. Pengajaran dari kiai hanya aplikasi, c. Santri bertempat tinggal di pondok dan mengikuti pelajaran agama dari kiai, di samping mendapat pelajaran agama dan umum di madrasah. Tipe C, terdiri: a. Pondok pesantren memiliki asrama, b. Para santri belajar di madrasah atau sekolah umum, c. Fungsi kiai sebagai pengawas dalam pembinaan mental.

Secara umum tipologi pesantren dapat dibagi atas dua jenis yaitu: a. Pesantren *salafiah*, dan b. Pesantren *khalafiah*. Kategori pesantren *salafiah* adalah yang dikategorikan sebagai pesantren yang hanya mengajarkan pengetahuan keagamaan dan madrasah, sedangkan pesantren *khalafiah* adalah yang dikategorikan sebagai pesantren modern yang selain mengajarkan pengetahuan keagamaan, madrasah, dan keterampilan praktis.

Keragaman dan keunikan pondok pesantren juga terdapat pada sistem pembelajarannya. Hal ini terkait dengan kenyataan, sejauh mana sebuah pondok pesantren tetap mempertahankan sistem pembelajaran lama yang cenderung menggunakan pendekatan individual atau kelompok dan sejauh mana pondok

---

[54] Bunyamin, *Kajian tentang Makna Modernisasi Pesantren Terpadu*, (Bandung: Tesis PPs IKIP Bandung,1993), 38.

pesantren menyerap sistem pendidikan modern yang lebih mengedepankan klasikal. Dari berbagai tingkat konsistensi dengan sistem lama dan keterpengaruhan oleh sistem modern, secara garis besar pondok pesantren dapat dikategorikan ke dalam tiga bentuk yaitu a) Pondok pesantren *salafiyyah* b) Pondok pesantren *khalafiyah*, dan c) Pondok pesantren campuran/kombinasi.[55]

3. Tujuan dan Nilai-nilai di Pondok Pesantren

Tujuan utama pesantren adalah menyiapkan calon lulusan yang hanya menguasai masalah agama semata. Rencana pelajaran (kurikulum) ditetapkan oleh kiai dengan merujuk kitab-kitab apa yang harus dipelajari. Penggunaan kitab dimulai dari jenis kitab yang rendah dalam satu disiplin ilmu keislaman sampai pada tingkat yang lebih tinggi. Kenaikan kelas atau tingkat ditandai dengan bergantinya kitab yang telah ditelaah setelah kitab-kitab sebelumnya selesai dipelajarinya. Ukuran kealiman seorang santri bukan dari banyaknya kitab yang dipelajari tetapi diukur dari praktek mengajar sebagai guru mengaji, dapat memahami kitab kitab yang sulit dan mengajarkan kepada santri-santri lainnya.

Menurut Muhaimin,[56] pandangan-pandangan tersebut dilandasi oleh pemikiran bahwa hakikat manusia adalah sebagai '*abd Allah*' yang senantiasa mengadakan hubungan vertikal dengan Allah guna mencapai kesalehan dan kebahagiaan hidup di dunia dan di akhirat.

Imam Zarkasih (1973) mengatakan, nilai-nilai yang dikembangkan di pondok pesantren adalah, yaitu: jiwa keikhlasan, jiwa kesederhanaan, jiwa kemandirian dan jiwa ukhuwah islamiyah.

---

[55] Dirjen Kelembagaan Agama Islam Depag RI, *Pondok Pesantren dan Madrasah Diniyah; Pertumbuhan dan Perkembangannya* (Jakarta: Departemen Agama, 2003), 28-30.

[56] Muhaimin, *Wacana Pengembangan Pendidikan Islam* (Surabaya: Pelajar Pustaka, 2004), 72.

4. Manajemen Pondok Pesantren

a. Pengertian Manajemen

Dalam studi manajemen terdapat berbagai pandangan yang mencoba merumuskan definisi manajemen dengan titik tekan yang berbeda. Salah satu rumusan operasional yang memungkinkan dapat diajukan, bahwa "manajemen adalah suatu proses sosial yang berkenaan dengan keseluruhan usaha manusia dengan bantuan orang lain serta sumber-sumber lainnya, menggunakan metode yang efisien dan efektif untuk mencapai tujuan yang ditentukan sebelumnya".[57]

Sementara George R. Terry, sebagaimana dikutip Mulyono menjelaskan bahwa "*Management is a distinct process consisting of planning, organizing, actuating, and controlling performen to determine and accomplish stated objectives by the use of human being and other recurces*" (manajemen merupakan sebuah proses yang khas, yang terdiri dari tindakan-tindakan: perencanaan, pengorganisasian, penggiatan dan pengawasan, yang dilakukan untuk menentukan srta untukmencapai sasaransasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lain).[58]

Kemudian Peter dalam Tunggal menyatakan bahwa manajemen adalah "*The art of getting things done trough other people*". Artinya, manajemen adalah seni menyelesaikan segala sesuatu melalui orang lain.[59] Manajemen dalam Bahasa Arab adalah "*dabbara-yudabbiru*" yang artinya mengatur, sedangkan *isim* (kata benda) dari kalimat tersebut adalah "*tadbiir*" yang artinya pengaturan (manajemen).[60]

---

[57] Oemar Hamalik, *Manajemen Pengembangan Kurikulum* (Jakarta: Remaja Rosdakarya, 2008), 16.
[58] Mulyono, *Manajemen Administrasi & Organisasi Pendidikan* (Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2008), 16.
[59] Aw. Tunggal, *Manajemen; Suatu Pengantar* (Jakarta: Rineka Cipta, 1993), 5.
[60] Al-Malik Abdul Fattah, *Mu'jam Al-Lughah Al-Arabiyyah*, (Beirut: Darul Masyriq, tt), 856.

Dalam Bahasa Inggris, kata manajemen berasal dari kata "*to manage*" yang artinya mengatur. Pengaturan dilakukan melalui proses dan diatur berdasarkan urutan dan fungsi-fungsi manajemen itu. Jadi manajemen merupakan proses untuk mewujudkan tujuan yang diinginkan.[61]

b. Prinsip-prinsip Manajemen

Untuk menjamin keberhasilan sebuah usaha, manajemen harus dilaksanakan berdasarkan dalil-dalil umum manajemen atau yang lebih dikenal sebagai prinsip-prinsip manajemen. Dari sekian banyak prinsip manajemen yang dapat diajarkan dan dipelajari oleh seorang calon manajer, yang terpenting adalah sebagai berikut: a. prinsip pembagian kerja; b. prinsip wewenang dan tanggung jawab.

Setiap orang yang telah diserahi tugas dalam sesuatu bidang pekerjaan tertentu dengan sendirinya memiliki wewenang untuk membantu memperlancar tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Akan tetapi sebaliknya, semua wewenang tentu harus disertai tanggung jawab terhadap atasan atau terhadap tujuan yang hendak dicapai. Antara wewenang dan tanggung jawab harus seimbang, sehingga setiap orang dapat memberikan tanggung jawab sesuai dengan wewenang yang diberikan kepadanya. Prinsipnya adalah sebagai berikut:

1) Prinsip tertib dan disiplin;

2) Prinsip kesatuan komando;

3) Prinsip semangat kesatuan;

4) Prinsip keadilan dan kejujuran.

Dari uraian di atas dapat dipahami bahwa jika manajemen tidak dijalankan sesuai dengan prinsip-prinsip manajemen di atas maka besar sekali kemungkinannya akan timbul salah urus (*mis*

[61] *Ibid.*, 856.

management). Banyak sebab yang dapat menimbulkan lahirnya perbedaan management, di antaranya adalah:

a) Belum adanya struktur organisasi yang baik;

b) Rencana yang tidak sesuai dengan kemampuan pelaksanaan;

c) Belum adanya keseragaman tentang cara kerja (metode) dan tata kerja antar bagian;

d) Belum adanya kesesuaian pendapat antara pimpinan dengan pimpinan atau antara pimpinan dan bawahan.

c. Fungsi-fungsi Manajemen

Menurut Oemar Hamalik, manajemen berlangsung dalam suatu proses berkesinambungan secara sistemik, yang meliputi pelaksanaan fungsi perencanaan, pengorganisasian, *staffing*, pengarahan, dan kontrol.[62] Masing-masing fungsi manajemen tersebut mencakup beberapa sub fungsi yang bekerja secara bergiliran. Masing-masing fungsi yang berurutan tersebut, mencakup berbagai kegiatan:

1) Fungsi Perencanaan

Untuk mengembangkan suatu rencana, seseorang harus mengacu ke masa depan (*forecast*) atau menentukan pengaruh pengeluaran biaya atau keuntungan, menetapkan perangkat tujuan atau hasil akhir; menyusun program, yakni menetapkan prioritas dan urutan strategi, anggaran biaya atau alokasi sumber-sumber; menetapkan prosedur kerja dengan metode yang baru dan mengembangkan kebijakan-kebijakan berupa aturan dan ketentuan.

2) Fungsi Pengorganisasian

Fungsi pengorganisasian meliputi kegiatan-kegiatan membentuk atau membangun struktur organisasi baru untuk menghasilkan produk baru; dan menetapkan garis hubungan kerja

---

[62] Hamalik, *Manajemen Pengembangan Kurikulum*..., 32.

antara struktur yang ada dengan struktur baru; merumuskan komunikasi dan hubungan-hubungan, menciptakan deskripsi kedudukan dan menyusun kualifikasi tiap kedudukan yang menunjuk apakah rencana dapat dilakasanakan oleh organisasi yang ada atau diperlukan orang lain yang memiliki ketrampilan khusus.

3) Fungi *Staffing*

Fungi *staffing* meliputi kegiatan seleksi calon tenaga staf, memberikan orientasi kepada tenaga staf ke arah pekerjaan dan tugas, memberikan latihan-latihan keterampilan sesuai dengan bidang tugas serta melakukan pembinaan ketenagaan.

4) Fungsi Pengarahan

Fungsi pengarahan meliputi langkah-langkah pendelegasian atau pelimpahan tanggung jawab dan akuntabilitas, memotivasi dan mengkoordinasikan agar usaha-usaha kelompok serasi dengan usaha-usaha lainnya, merangsang perubahan bila terjadi perbedaan untuk mencari pemecahan masalah sebelum mengerjakan tugas-tugas berikutnya.

5) Fungsi Kontrol

Fungsi kontrol meliputi kegiatan pengadaan sistem pelaporan yang serasi dengan struktur pelaporan keseluruhan, mengembangkan strandar prilaku, mengukur hasil berdasarkan kualitas yang diinginkan dalam kaitannya dengan tujuan, melakukan tindakan koreksi dan memberikan ganjaran.[63]

d. Teori-teori Manajemen dan Pengambilan Keputusan

1) Teori-Teori Manajemen

Sebagai pisau analisis, teori manajemen berusaha memaparkan sejumlah fenomena manajemen dari sebuah pondok pesantren, sehingga kiai atau pengurus yang memiliki wewenang mengatur jalannya lembaga pendidikan pondok pesantren Al-Usmani dan

[63] *Ibid.*, 33-34.

Al-Hasani Al-Lathifi mampu mendefinisikan sebuah situasi dan cara untuk melaksanakan tugas kepemimpinannya secara efektif dan efisien. Berikut ini adalah teori-teori manajemen:

a) Teori Sistem

Dalam teori sistem, organisasi dianggap sebagai satu elemen dari sejumlah elemen yang saling bergantung. Arus masukan dan keluaran adalah titik dasar dari permulaan dalam menggambarkan organisasi. Teori sistem dapat pula mengurai perilaku individu dan kelompok.[64]

Teori sistem menekankan dua pertimbangan yang penting: 1) Kelangsungan hidup organisasi yang pokok tergantung pada kemampuannya mengadaptasi tuntutan lingkungannya, 2) Untuk memenuhi tuntutan ini siklus total dari masukan -keluaran harus menjadi perhatian utama manajerial. Pendekatan menurut sistem menunjukkan bukti-bukti bahwa sumber daya harus dicurahkan terhadap kegiatan-kegiatan yang mempunyai sedikit kaitan dengan pencapaian tujuan utama organisasi.[65]

b) Teori klasik

Teori klasik berasumsi bahwa para pekerja atau manusia itu sifatnya rasional, berfikir logis, dan kerja merupakan suatu yang diharapkan. Untuk itu, manajemen harus melaksanakan prinsip prinsip berikut: 1) Perlunya dikembangkan ilmu bagi setiap tugas (pedoman gerak, implementasi kerja yang standar, dan iklim kerja yang layak); 2) Pemilihan karyawan yang tepat sesuai dengan persyaratan kerja; 3) Perlunya latihan; dan 4) Perlunya dilakukan penelitian-penelitian.[66]

---

[64] Gibson, Invancevich, Donnelly, *Organisasi* (Agus Dharma (ed). (Jakarta: Erlangga, 1985), 30.

[65] Amitai Etzioni, *Organisasi*, dalam Gibson dkk..., 31.

[66] Eugene J. Benge 1994. *Pokok-pokok Manajemen Modern*, terj. Rochmulyati Hamzah (Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo,1994), 5.

c) Teori Neo-Klasik

Teori ini berasumsi bahwa manusia itu mahluk sosial dengan mengaktualisasikan dirinya. Beberapa pelopor aliran neo- klasik ini antara lain Elton Mayo dengan studi hubungan antar manusia, atau tingkah laku manusia dalam situasi kerja terkenal dengan studi Hawthorne. Berdasarkan hasil studi ini ternyata kelompok kerja informal lingkungan pekerja sosial pekerja mempunyai pengaruh yamg besar terhadap produktivitas. Pengikut aliran ini Chester I. Barnard (1976) menyatakan bahwa hakikat organisasi adalah kerjasama, yaitu kesediaan orang saling berkomunikasi dan berinteraksi untuk mencapai tujuan bersama. Individu harus bekerja sesuai dengan kehendak organisasi. Keseimbangan harus dijaga antara imbalan yang diberikan kepada individu dan sumbangan individu terhadap tercapainya tujuan organisasi.[67]

d) Teori Modern

Pendekatan modern berdasarkan pada hal-hal yang sifatnya situasional. Artinya, orang menyesuaikan diri dengan situasi yang dihadapi dan mengambil keputusan sesuai dengan situasi dan kondisi lingkungan. Menurut Murdick dan Ross, sistem organisasi itu terdiri dari individu, organisasi formal, organisasi informal, tipe kepemimpinan, dan perangkat fisik yang satu dengan yang lain saling berhubungan. Pendekatan sistem terhadap manajemen berusaha untuk memandang organisasi sebagai sebuah sistem yang menyatu dengan maksud tertentu yang terdiri atas bagian-bagian yang saling berhubungan. Pendekatan sistem tidak secara terpisah berhubungan dengan berbagai bagian dari sebuah organisasi, tetapi memberikan kepada manajer suatu cara untuk memandang organisasi sebagai keseluruan dan sebagai bagian dari yang lebih besar (lingkungan).[68]

---

[67] Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan* (Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2004), 25.
[68] *Ibid.*, 30.

e) Teori X

Kebanyakan orang didorong terutama oleh perangsang-perangsang yang bersifat ekonomis. Karena sumber ekonomi dari organisasi ada di bawah pengontrolan para manajer, para manajer memiliki alat kekuasaan untuk mendorong dan mengontrol para pekerja, yang harus menerima secara pasif nasib mereka jika mengharapkan untuk mencapai imbalan-imbalan ekonomi. [69]

f) Teori Y

Kebanyakan orang senang akan bermacam-macam pekerjaan dan bersedia secara sukarela berupaya dengan kekuatan mental dan fisik dalam melakukan pekerjaan. Kebanyakan orang mempunyai alasan-alasan lain dari pada sekedar alasan uang di dalam bekerja, dan alasan-alasan ini pada akhirnya sama penting dengan alasan uang bagi mereka.[70]

2) Teori Pengambilan Keputusan

Teori pengambilan keputusan ini digunakan untuk mengkaji lebih dalam tentang mengapa kiai dan pengelola Pondok Pesantren Al-Hasani Al-Lathifi dan Al-Utsmani tetap memutuskan untuk mempertahankan *salafiyyah* dan merubah ke *khalafiyah* sebagai sebuah model atau sistem di era globalisasi sekarang ini. Teori-teori pengambilan keputusan ini dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Teori Rasional Komprehensif

Unsur-unsur utama dari teori ini dapat dikemukakan sebagai berikut:

a) Pembuat keputusan dihadapkan pada suatu masalah tertentu yang dapat dibedakan dari masalah-masalah lain atau setidaknya dinilai sebagai masalah-masalah yang dapat diperbandingkan;

---

[69] Sutarto, *Dasar-Dasar Organisasi* (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press,1995), 321.
[70] *Ibid*., 322.

b) Tujuan, nilai-nilai atau sasaran yang mendasarkan keputusan pembuat keputusan amat jelas dan dapat ditetapkan rangkingnya sesuai dengan urutan kepentingannya;

c) Berbagai alternatif pemecahan masalah itu diteliti secara seksama;

d) Setiap alternatif dan masing-masing akibat yang menyertainya, dapat diperbandingkan dengan alternatif lainnya; dan

e) Pembuat keputusan akan memilih alternatif dan akibat-akibatnya, yang dapat memaksimasi tercapainya tujuan, nilai atau sasaran yang telah digariskan. Hasil dari proses tersebut di atas adalah keputusan yang rasional, yakni suatu keputusan yang dapat mencapai suatu tujuan yang paling efektif.

2. Teori Inkremental

Teori inkremental dalam pengambilan keputusan mencerminkan suatu teori pengambilan keputusan yang menghindari banyak masalah yang harus dipertimbangkan (seperti dalam teori rasional komprehensif) dan pada saat yang sama, merupakan teori yang lebih banyak menggambarkan cara yang ditempuh oleh pejabat-pejabat pemerintah dalam mengambil keputusan sehari-hari. Pokok-pokok dari teori inkremental ini dapat diuraikan sebagai berikut:

a) Pemilihan tujuan atau sasaran dan analisis tindakan empiris yang diperlukan untuk mencapainya dipandang sebagai sesusatu hal yang saling terkait dari pada sebagai sesuatu hal yang saling terpisah;

b) Pembuat keputusan dianggap hanya mempertimbangkan beberapa alternatif yang langsung berhubungan dengan pokok masalah, dan alternatif-alternatif ini hanya dipandang berbeda secara inkremental atau marginal bila dibandingkan dengan kebijaksanaan yang ada sekarang;

c) Masalah yang dihadapi oleh pembuat keputusan akan diredefinisikan secara teratur. Pandangan inkrementalisme

memberikan kemungkinan utnuk mempertimbangkan dan menyesuaikan tujuan dan sarana serta tujuan sehingga menjadikan dampak dari masalah itu lebih dapat ditanggulangi;

d) Masalah tidak ada keputusan atau cara pemecahan yang tepat bagi tiap masalah. Batu uji bagi keputusan yang baik terletak pada keyakinan bahwa berbagai analisis pada akhirnya akan sepakat pada keputusan tertentu, meskipun tanpa menyepakati bahwa keputusan itu adalah yang paling tepat sebagai sarana mencapai tujuan; dan

e) Pembuatan keputusan yang inkremental pada hakekatnya bersifat perbaikan-perbaikan kecil dan hal ini lebih diarahkan untuk memperbaiki ketidaksempurnaan dari upaya-upaya konkret dalam mengatasi masalah sosial yang ada sekarang daripada sebagi upaya untuk menyodorkan tujuan-tujuan sosial yang sama sekali baru di masa yang akan datang.

3. Teori Pengamatan Terpadu (*Mixed Scanning Theory*)

Penganjur teori ini adalah ahli sosiologi organisasi Amitai Etzioni. Etzioni setuju terhadap kritik-kritik para teoritisi inkremental yang diarahkan pada teori rasional komprehensif, akan tetapi ia juga menunjukkan adanya beberapa kelemahan yang terdapat pada teori inkremental.[71]

4. Teori Partisipasi

Hasil-hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi atau keterlibatan beberapa orang di dalam pengambilan keputusan cukup mempunyai manfaat. Hal ini mempunyai arti etis dan moral dalam pertimbangan-pertimbangan, sehingga bantuan tersebut akan merupakan keterlibatan aktif bagi staf profesional.[72] []

---

[71] Solihin Abdul Wahab, *Analisis Kebijaksanan* (Jakarta: Bumi Aksara, 1997), 23.
[72] Suharsimi Arikunto, *Organisasi dan Administrasi* (Jakarta: Rajawali Pers,1990), 221.

BAB III
KEPEMIMPINAN PONDOK PESANTREN AL-HASANI AL-LATHIFI DAN AL- UTSMANI

A. Kepemimpinan Pondok Pesantren Kauman Al-Hasani Al-Lathifi Bondowoso

1. Kondisi Umum

a. Letak Geografis

Pondok Pesantren Al-Hasani Al-Lathifi Bondowoso merupakan pondok pesantren yang berada di pusat kota Bondowoso, yakni sekitar 300 meter sebelah barat alun-alun kota Bondowoso. Pondok pesantren ini akrab disebut Pesantren Kauman. Secara kultur dan geografis, lingkungan masyarakat di sekitar pondok pesantren ini adalah masyarakat perkotaan yang memiliki kepadatan penduduk yang cukup banyak. Batas-batas geografisnya adalah sebagai berikut:

Sebelah utara: merupakan pondok pesantren Nurut Tholabah dengan dibatasi sebuah sungai. *Sebelah timur*: perumahan warga yang dibatasi gang kecil dan berdekatan dengan Masjid Jami' Agung At-Taqwa Bondowoso.

Sebelah selatan: klinik dr. Yahya Amar yang terletak di sebelah utara jalan raya KH. Zainul Arifin yang berkumpul dengan perumahan warga setempat, selatan jalan raya merupakan Kelurahan Badean Kecamatan Kota/Bondowoso.

Sebelah barat: perkampungan warga.[1]

b. Profil Pondok Pesantren Al-Hasani Al-Lathifi Bondowoso

1) Nama Pesantren: PP. Al-Hasani Al-Lathifi Bondowoso.

2) Alamat Pesantren:

a) Jalan: JL. KH. Zainul Arifin 25 RT. 04 RW. 01

b) Kelurahan: Kota Kulon

c) Kecamatan: Kota/Bondowoso

d) Kabupaten: Bondowoso

e) Propinsi: Jawa Timur

f) Kode Pos: 68213

g) Telp: 0332-423036

3) Status Pesantren: Swasta/milik sendiri

4) Nama Madrasah: Tashwirul Afkar

1) Madin Ula: Madrasah Diniyah Tingkat Ula (4 tahun)

2) Madin Wustho: Madrasah Diniyah Tingkat Wustho (2 tahun)

c. Keadaan dan Fasilitas Pesantren

1) Tahun dibangun: Pada tahun 1842 Masehi

2) Fasilitas: Musholla dan Asrama Santri

d. Keadaan Ustadh dan Ustadhah

1) Ustadh dan ustadhah di dalam pesantren: 13 Orang

2) Ustadh dari luar pesantren: 12 orang

e. Keadaan Santri Madrasah Diniyah Tingkat Ula

1) Kelas I : 50

---

[1] Kantor Kelurahan Kota Kulon Bondowoso.

2) Kelas II: 49

3) Kelas III: 27

4) Kelas IV: 18

f. Keadaan Santri Madrasah Diniyah Tingkat Wustho

1) Kelas I: 22

2) Kelas II: 19

g. Sarana dan Prasarana Pesantren.[2]

Tabel 3.1
Data Fisik/Sarana Pondok Pesantren Kauman Al-Hasani Al-Lathifi Bondowoso[3]

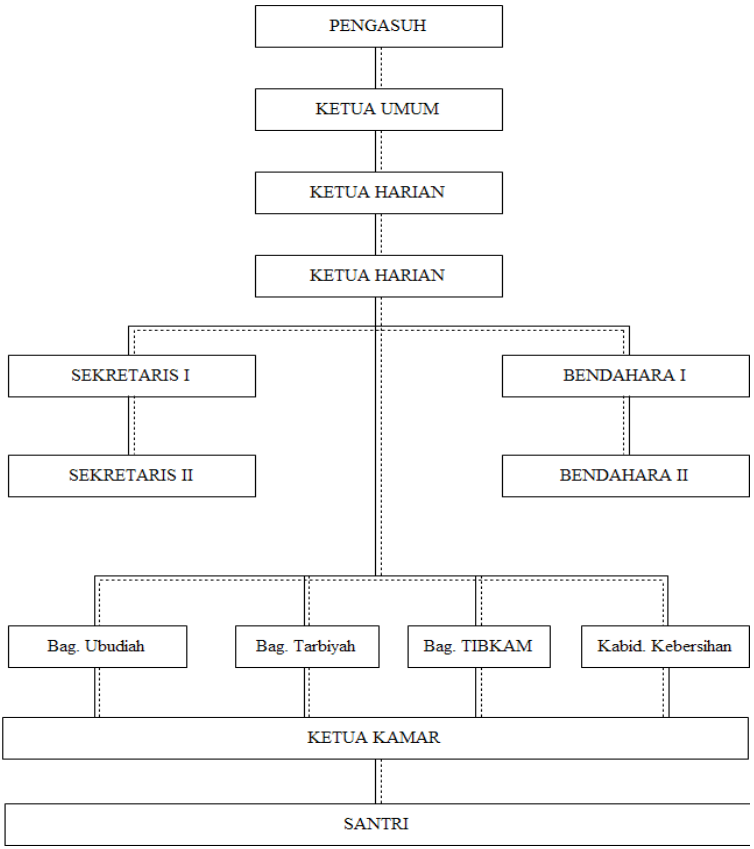
No	Jenis Bangunan	Jumlah	Keterangan Kondisi
1	Pondok/Asrama Santri	23 Kamar	Baik
2	Gedung Sekolah	12 ruang	Baik
3	Koperasi	2 ruang	Putra dan Putri
4	Perpustakaan	2 ruang	Putra dan Putri
5	Kantor	2 ruang	Baik
6	Musholla	2 lokal	Baik
7	Aula	1 ruang	Baik
No	**Jenis Bangunan**	**Jumlah**	**Keterangan Kondisi**
8	Rumah Kiai	2 buah	Baik
9	Pendopo tamu	2 ruang	Putra dan putri
10	Kamar mandi	3 buah	Baik
11	Dapur	2 buah	baik
12	Podium	1 buah	baik

[2] Data Dokumentasi Kantor Pesantren Al-Hasani Al-Lathifi Bondowoso.
[3] *Ibid*.

Ukuran kamar rata-rata 3 x 2,5 m^2, dihuni oleh sekitar 12-15 orang, sehingga cukup padat, dan banyak santri yang tidur di luar kamar, seperti di mushalla, emperan kamar, dan emperan madrasah. Kondisi ini tentu kurang begitu memberikan fasilitas yang kondusif dan memadai bagi santri untuk belajar di dalam kamar mereka.

h. Struktur Organisasi Pesantren Al-Hasani Al-Lathifi Bondowoso Tahun Pelajaran 2012/2013.

Gambar 3.1
Struktur Organisasi PP. Kauman Al-Hasani Al-Lathifi Bondowoso



Keterangan:

1.	: Garis Intsruksi
2.	: Garis Koordinasi
3. Pengasuh	: KH.Imam Hasan
4. Pembina	: Mas.Ach. Syaifi Faroidh
5. Pengurus Pleno	: Ust. Taufik Jamhur Isma'il
6. Ketua Pengurus Harian	: Ust. Fawaidul Ihsan
7. Wakil Ketua Pengurus	: Ust. Ust. Misbahul Hasan
8. Sekretaris I	: Ust. M. Nurul Imam
9. Sekretaris II	: Ide Rocky
10. Bendahara I	: Ust. Masfurrahman
11. Bendahara II	: Bahrullah
12. Bagian Ubudiah	: Ust. Taufik Ar Rowi
13. Bagian Tarbiyah	: Ust. Chairul Anshori
14. Bagian Kesehatan	: Zainul Hasan
15. Bagian TIBKAM	: Ust. Vavan Andri Nur Cahyo.[4]

i. Kondisi Lingkungan dan Kehidupan Masyarakat dalam Pesantren

Jenis pendidikan yang dikembangkan adalah pendidikan pesantren dan madrasah dengan jumlah santri sebanyak 192 orang pada tahun 2010/2011 yang terdiri dari santri putra sebanyak 66 orang dan putri sebanyak 126 orang. Sebagaian besar santri (98%) bertempat tinggal di dalam pesantren, sekitar 2% tinggal di luar pesantren atau pulang kerumahnya. Sebanyak 80% santri putra menempuh pendidikan formal di luar pesantren, dan sepulang dari sekolah mereka wajib mengikuti kegiatan pesantren pada sore dan malam hari. Sedangkan santri putri sebanyak 50% menempuh pendidikan formal di luar pesantren, sebagian separuh lainnya menempuh pendidikan di dalam pendidikan saja.[5]

Pengasuh pesantren Al-Lathifi memperbolehkan para santri melanjutkan sekolah formal di luar pesantren, bahkan tidak sedikit santri Al-Lathifi yang melanjutkan ke perguruan tinggi. Pengasuh

---

[4] Sumber Data: Dokumentasi Kantor Pesantren Al-Hasani Al-Lathifi Bondowoso.

[5] Hasil wawancara dengan Ketua Pengurus Pondok Pesantren Al-Hasani Al-Lathifi Bondowoso.

pesantren memberikan penjelasan kepada para santri bahwa saat ini "ilmu agama yang tidak dibarengi ilmu umum akan pincang". Karena itu, keduanya sama-sama dibutuhkan demi kebahagiaan dunia dan akhirat.

Selain itu, pengasuh pesantren juga sangat menekankan kepada seluruh santri untuk salat berjamaah dan mengikuti tata tertib pesantren. Santri diperbolehkan belajar apa saja sesuai dengan minatnya, termasuk belajar dan memanfaatkan kemajuan teknologi, seperi televisi, komputer, dan handphone. Alat-alat komunikasi itu tidak dilarang masuk pesantren selama dipergunakan sesuai dengan tata tertib pesantren. Sanksi atau hukuman atas penyimpangan-penyimpangan atau pelanggaran-pelanggaran dari aturan pesantren diatur dalam ketentuan menurut "Peratuan Dasar Pesantren" yang diperkenalkan kepada santri sejak mereka awal mereka masuk pesantren. Sanksi yang dimaksud di sini berjenjang, dari hukuman yang paling ringan ke yang paling berat, dari mengaji, membaca istighfar, denda, diplontos, disita barangnya, diskors, hingga dipulangkan ke rumahnya.

Aktivitas keseharian santri Al-Lathifi dapat dilihat dalam tabel jadwal kegiatan sehari-hari Pesantren Al-Lathifi berikut:

Tabel 3.2
Jadwal Harian Kegiatan Santri Pondok Pesantren Al-Hasani Al-Lathifi

NO	JAM	KEGIATAN
1	04.00-05.00	Bangun tidur, siap menuju masjid, salat sunnah dan salat jama'ah shubuh, membaca Al-Qur'an, membaca dzikir dan pujian *asma'ul husna* dan doa.
2	05.00-05.30	Bimbingan Al-Qur'an, Latihan pidato, Khutbah yang dilakukan di kamar masing-masing.
	07.00-07.30	Membaca Al-Qur'an dan salat dluha berjamaah.
3	07.30-10.30	Taqror (membaca *nadzam*) di kelas masing-masing dan madrasah diniyah untuk santri putri dan pengajian wetonan untuk santri putra.
4	01.30-02.00	Membaca Al-Qur'an dan salat jama'ah dzuhur.
5	15.00-16.30	Pengajian kitab sorogan dan bandongan.
6	15.30-18.30	Salat jama'ah maghrib, membaca Al-Qur'an, dzikir, membaca asmaul husna, dan do'a.
7	18.30-19.00	Salat isya' berjama'ah dan membaca Al-Qur'an, pujian asma'ul husna, dan do'a.
8	20.00-22.00	Taqrar di kelas masing-masing, dilanjutkan kegiatan sekolah madrasah diniyah untuk santri putra dan pengajian wetonan untuk santri putri.

Jadwal kegiatan tersebut di atas juga diiringi dengan tata tertib pesantren sebagai berikut:

1) Sebelum pukul 22.00 WIB, santri tidak boleh masuk kamar, mereka harus belajar dan mengikuti semua kegiatan. Jadi, semua kamar dikunci oleh petugas keamanan hingga selesai kegiatan.
2) Pada malam Jumat, kegiatan belajar diganti dengan pembacaan salawat *qiyam*, malam Senin diisi membaca salawat barzanji, dan pada malam Selasa para santri membaca salawat burdah.
3) Setiap hari Jumat pagi, seluruh santri putra wajib ke ziarah kubur di lingkungan pemakaman pesantren.
4) Hari Minggu pagi pukul 07.00-09.00 WIB, semua santri putra dan putri wajib mengikuti pengajian kitab yang langsung dibimbing oleh pengasuh pesantren.
5) Santri dibebaskan untuk memasak sendiri, membeli di warung sekitar pesantren, atau indekos.
6) Santri tidak boleh keluar kompleks pesantren pada malam hari.
7) Pada siang hari santri diperbolehkan keluar pesantren dengan jarak radius 1 kilometer dengan syarat memohon izin secara langsung kepada pengasuh pesantren.

Dalam keseharian santri Al-Lathifi selama 24 jam di atas, tampak sebuah upaya penanaman nilai fiqh-sufistik serta kedisiplinan yang sangat ketat. Nilai kemandirian dan upaya meningkatkan *skill* keagamaan santri ditekankan untuk bekal mengarungi kehidupan santri di masyarakat.

Hal ini terlihat dari kegiatan-kegiatan pesantren yang merupakan kebiasaan yang sering dilakukan di masyarakat, seperti tadarus Al-Qur'an, salawat, dzikir/pujian, pidato, khutbah, dan salat jama'ah.

Pergaulan antara santri putra dan putri dibatasi sangat ketat. Ini terlihat dari pemisahan kelas dan lokus kegiatan santri putra dan santri putri. Bahkan jalan-jalan di lingkungan pesantren pun dikhususkan, khusus santri putra dan khusus santri putri.

Pembatasan dan pengaturan ini tidak hanya berlaku pada hari-hari biasa, tapi juga ketika di pesantren ada acara-acara seremonial, seperti peringatan maulid Nabi Isra' Mi'raj, Haflatul Imtihan, dan lain sebagainya. Hal ini dilakukan untuk mencegah terjadinya pembauran, baik sesama santri maupun para wali santri atau simpatisan yang turut menghadiri acara-acara tersebut.

Ketatnya pembatasan pergaulan antara santri putra dan santri putri ini terlihat pada sanksi yang diberlakukan pada santri yang terbukti menjalin hubungan di luar aturan agama, seperti berpacaran, melakukan pertemuan dengan orang yang bukan mahramnya, dan lain sebagainya. Sanksi yang diberlakukan adalah santri yang bersangkutan akan dipulangkan atau dikembalikan kepada orangtua mereka masing-masing.

j. Perkembangan Jumlah Santri dari Tahun ke Tahun

Perkembangan jumlah santri Pondok Pesantren Al-Lathifi dari tahun ke tahun dapat dilihat dalam tabel berikut.

Tabel 3.3
Data Perkembangan Santri Baru Pada Setiap Tahun PP. Kauman Al-Hasani Al-Lathifi Bondowoso[6]

No	Tahun	Santri baru		Jumlah	Keterangan
		Putra	Putri		
1	1986-1987	39			Belum
2	1987-1988	24			Ada
3	1988-1989	39			pendataan
4	1989-1990	49			Tertulis
5	1990-1991	35			
6	1991-1992	60			
7	1992-1993	60			
8	1993-1994	60	18	78	
9	1994-1995	53	28	81	
10	1995-1996	49	130	179	
11	1996-1997	46	106	152	
12	1997-1998	62	64	126	
13	1998-1999	63	59	111	
14	1999-2000	66	73	139	
15	2000-2001	64	97	161	
16	2001-2002	57	44	101	
17	2002-2003	38	104	142	
18	2003-2004	25	166	191	
19	2004-2005	23	104	127	
20	2005-2006	35	161	196	
21	2006-2007	39	174	213	
22	2007-2008	29	150	179	
23	2008-2009	49	137	186	
24	2009-2010	66	126	192	
25	2010-2011	95	110	205	
26	2011-2012	87	88	175	
27	2012-2013	99	111	210	

[6] Sumber Data : Kantor PP. Kauman Al-Hasani Al-Lathifi

2. Sejarah Berdirinya Pondok Pesantren Al-Hasani Al-Lathifi Bondowoso

a. Periode Perintisan Pesantren

Pondok Pesantren Al-Hasani Al-Lathifi terletak di jantung Kota Bondowoso, tepatnya di Jalan KH. Zainul Arifin, Nomor 165, Kelurahan Kota Kulon, Kecamatan Kota Bondowoso, atau tepat berada di sebelah barat Alun-Alun Kota Bondowoso. Pesantren ini secara resmi pertama kali dididirikan oleh KHR. Abdul Lathif pada tahun 1842 M atau 1363. KHR. Abdul Lathif merupakan putra dari KHM. Djakfar Shodiq atau Raden Djojo Kelono bin KH. Muhammad Arif bin KH. Isyarah bin KH. Abdurrahman bin Maulana Makhdum Ibrahim At- Tubani. Dia adalah putra ke empat dari lima orang bersaudara dari keturunan KHR. Djakfar Shodiq dan putri Kiai Hazbullah. Ulama yang disebut terakhir ini oleh masyarakat Bondowoso dikenal sebagai Bujuk Ejjih.[7]

KHR. Djakfar Shodiq berasal dari Desa Batu Ampar, salah satu daerah pedalaman di Kabupaten Pamekasan Madura. Pada masa mudanya, dia memang senang berkenala hingga sampailah di daerah Bondowoso, tepatnya di Desa Poncogati yang dulunya masih bernama Tamansari. Di Poncogati ini Djakfar Shodiq memiliki keturunan dari hasil pernikahan dengan putri Kiai Hazbullah sebanyak 5 orang, yaitu:

1. Muhammad Tamrin yang kelak bermukim di Congkrong Taman Grujugan;
2. Muhammad Ikrom yang menjadi penerus kepemimpinan pesantren di Poncogati;
3. Muhammad Musthofa yang bermukim di desa Locare Tegal Ampel;
4. Abdul Lathif yang kemudian bermukim di Kauman Kota Kulon Bondowoso; dan

[7] Wawancara dengan Mas Alwi Hasan salah satu keluarga pesantren tanggal 13 Oktober 2013

5. Abdus Shomad meninggal ketika masih kecil

Keempat putra Djakfar Shodiq dikirim ke beberapa daerah di Bondowoso untuk melanjutkan perjuangan *li i'la kalimatillah* dan menyebarkan agama Islam, kecuali K. Muhammad Ikrom yang melanjutkan untuk mengasuh Pondok Pesantren Poncogati menggantikan KHR. Djakfar Shodiq yang sebelumnya mengasuh pesantren di Poncogati selama 50 tahun.[8]

Sedangkan Pondok Pesantren Al-Hasani Al-Lathifi Bondowoso adalah pondok pesantren pertama yang ada di kota dan pondok pesantren kedua yang tumbuh di kawasan Kota Bondowoso setelah Poncogati. Pada perkembangan berikutnya, Pondok Pesantren Al-Hasani Al-Lathifi semakin berkembang karena kealiman KHR. Abdul Lathif yang terus dikenal oleh masyarakat sekitar. Bahkan dia dikenal sebagai '*allamah* (sangat alim) hingga ke Mekah Al-Mukarramah. Indikasinya adalah bahwa dia diberi kesempatan memberikan pengajian umum di lingkungan Mekah.[9]

Selain kealiman tersebut KH. Abdul Lathif juga dikenal sebagai seorang ahli ibadah yang setiap harinya melakukan salat sunnah tidak kurang dari 200 rakaat. KHR. Abdul Lathif memiliki banyak keturunan dari istri pertama dia dikaruniai 9 orang putra dan putri. Sedangkan dari istri kedua, dikaruniai seorang putra. Data kesepuluh putra dan putri KHR. Abdul Lathif adalah sebagai berikut:

---

[8] Sumber data: Manaqib Pondok Pesantren Al-Hasani Al-Lathifi Bondowoso.
[9] *Ibid*.

Tabel 3.5
Keturunan KHR. Abdul Lathif Pendiri PP. Kauman Al-Hasani Al-Lahtifi Bondowoso[10]

NO	Nama	Wafat	Tempat Tinggal
1	Nyai RA Siti Fatimah	1986	Rumah Timur
2	KHR. Nachrawi	1951	Blindungan
3	KHR. Syamsul Arifin	1962	Kauman Utara sungai
4	KHR.Zainul Arifin	1975	Dawuhan Mangli Jember
5	Nyai RA.Siti Zuhriyah	1970	Rumah Barat
6	KHRM. Kholil	1951	Kauman
7	KHRM. Thobroni	1977	Bunder Pancoran
8	KR. Ahmad Hasan	1985	Kauman
9	KHRM. Husain	1994	Gunung Anyar Tapen
10	KHRM. Muhammad Hasyim	1974	Kajar Tenggarang

Semua putra-putrinya memiliki pondok pesantren dan tersebar di daerah Kabupaten Bondowoso dan Jember. Keberadaan Pondok Pesantren Al-Hasani Al-Lathifi Bondowoso setelah ditinggal wafat Kiai Abdul Lathif dilanjutkan oleh puteranya yang yang ke-6, yaitu Kiai Muhammad Kholil hingga dia wafat pada tahun 1951, yang pada masa itu fungsi pondok pesantren yang berada di jantung kota ini selain sebagai tempat pendidikan, dakwah, dan sosial, juga berfungsi sebagai tempat mencetak santri-santri pejuang untuk melawan penjajah Jepang dan Belanda yang dikenal dengan nama tentara "Laskar Hizbullah".[11] Selain itu, pesantren ini juga dijadikan sebagai tempat berlindung para gerilyawan Pejuang Rakyat Bondowoso. Bahkan bukan hanya santri yang turut berjuang, namun tidak sedikit keluarga pesantren yang secara langsung memimpin perjuangan.

[10] Sumber Data: Manaqib Pondok Pesantren Al-Hasani Al-Lathifi Bondowoso.
[11] Wawancara dengan H. Syafi'I, salah satu alumni Pondok Pesantren Al-Hasani Al-Lathifi Bondowoso pada masa kepemimpinan KH. Hasan Lathif. Wawancara dilakukan pada Rabu, 16 Oktober 2013.

Setelah Kiai Kholil wafat, posisi pengasuh dipangku oleh putra KHR. Abdul Lathif yang ke-8 yaitu KR. Ahmad Hasan sampai tahun 1985. Dan sejak tahun 1985 kepempininan Pondok Pesantren Al-Hasani Al-Lathifi diasuh oleh KH. M. Imam Hasan yang merupakan putra ke-7 dari KHR. Ahmad Hasan Lathif.

b. Periode Pengembangan Pesantren

Periode pengembangan Pondok Pesantren Al-Hasani Al-Lathifi Bondowoso terjadi pada saat di bawah kepemimpinan KH. M. Imam Hasan dengan ditandai munculnya beberapa perubahan dalam sistem yang dilaksanakan di pondok pesantren ini. Perubahan meliputi sistem pendidikan pesantren, baik secara kelembagaan maupun metode. Begitu pula sistem penanganan dakwah sosial kemasyarakatan yang merupakan gerakan transformasi sosial pesantren terhadap masyarakat di sekitarnya. Pola pembelajaran di pesantren masih tetap menggunakan sistem tradisional, yakni hanya berupa kegiatan kepesantrenan dan belum ada sistem madrasah yang dilakukan secara berjenjang.

Pengembangan pesantren juga dari segi bangunan fisiknya. Pada awalnya, kondisi mushlla sebagai bangunan sentral pondok didirikan dengan menggunakan gedek dan beralaskan bambu dengan kondisi yang tingginya satu meter dari tanah. Demikian pula kondisi asrama santri pada saat itu dibangun dari gedek dan tidak sedikit santri senior saat itu yang berpartisipasi untuk membangun asrama yang akan mereka tempati.

Pembangunan mushalla pada tahun 1985 dengan menggunakan dinding tembok merupakan simbol bahwa pesantren ini semakin serius untuk mengokohkan eksistensinya, khususnya secara fisik. Pada perkembangan berikutnya, di bawah kepengasuhan KH. M. Imam Hasan, pengembangan bangunan fisik pesantren terus dilakukan dengan merehabilitasi asrama dengan berdinding tembok. Proses pembangunan sarana dan prasarana masih dilakukan secara bertahap, pembangunan di pesantren ini bersifat mandiri dalam hal pengadaan dananya. Di samping itu perluasan

tanah pesantren juga dilakukan dengan membeli tanah milik warga sekitar untuk disiapkan sebagai lokasi baru, karena keberadaan santri yang ada pada saat itu semakin menunjukan peningkatan pada setiap tahunnya.

Sejak tahun 1986, pesantren ini mencoba melakukan pembenahan pada sistem administrasi, yaitu dengan dimulainya melakukan penertiban administrasi termasuk model madrasah yang dilakukan sistem klasikal. Seiring dengan bertambahnya usia pesantren, sejak memasuki tahun 1990-an, pembangunan Pondok Pesantren Al-Lathifi semakin meningkat, baik perubahan dan pengembangan kelembagaan maupun pengembangan dakwah dan pendidikan. Pengambangan sistem pendidikan ditandai dengan didirikannya lembaga pendidikan madrasah, mulai dari Madrasah Diniyah Tingkat Ula, Madrasah Diniyah Tingkat Wustho, sejak tahun 2003 dan Program Wajar Dikdas 9 tahun pada tahun 2004.

3. Tipologi Kepemimpinan Pondok Pesantren Al-Hasani Al-Lathifi

a. Transformasi Kepemimpinan Pondok Pesantren pada Lembaga Pendidikan

Pondok Pesantren Al-Hasani Al-Lathifi masih tetap bertahan sampai saat ini dengan kurikulum salafnya. Padahal secara geografis pesantren ini berada di tengah kota. KH. Imam Hasan menyatakan, banyak pesantren saat ini sudah mulai mengubah orientasi dari sifat dan sistem pendidikan salaf ke pendidikan formal dan modern. Dengan melaksanakan pendidikan formal, satu sisi masyarakat pesantren bisa memahami dan mengetahui banyak hal terkait dengan keilmuan masa kini, tapi di sisi lain moral peserta didik di pesantren saat ini juga mulai berubah. KH. Imam Hasan melanjutkan, apa yang terjadi saat ini adalah bagian dari hasil pendidikan lembaga-lembaga formal walaupun tidak secara keseluruhan. Artinya, ungkapnya dengan banyaknya pesantren yang saat ini membuka lembaga pendidikan formal, ternyata tidak mampu mengubah mental anak bangsa menjadi lebih baik, bahkan

justru mengalami dekadensi mental. Masih menurut KH. Imam Hasan, Pesantren Al-Lathifi tetap konsis pada sifat dan sistem pembelajaran salaf, karena ini bagian dari maksud awal pendiri, bahwa para pengasuh Pondok Pesantren Al-Hasani Al-Lathifi akan berusaha sekuat tenaga untuk menjaga sekaligus melestarikan model pendidikan salaf. Alasan yang diajukan Imam Hasan adalah bahwa pendidikan formal tidak menjamin terjadinya transformasi moralitas santri akan semakin membaik.[12]

Senada dengan KH. Imam Hasan, KH. Saifi Faroid (putra pengasuh) menambahkan bahwa orientasi Pondok Pesantren Al-Hasani Al-Lathifi sejak awal dalam melaksanakan tugas mendidik santri di pesantren motivasinya semata-mata karena santri merupakan amanah Allah. Karena itu, pengasuh tidak membatasi jumlah santri yang hendak menuntut ilmu di pesantren ini, banyak maupun sedikit. Bahkan, menurut KH. Saifi Faroid, satu atau dua orang pun yang mau menuntut ilmu di pesantren ini, akan tetap dilayani. Tidak hanya itu, menurut salah satu dewan pengasuh ini, dengan bertambahnya santri, secara moral beban pengasuh juga bertambah, sehingga mereka harus lebih dekat lagi kepada Allah.

Lebih lanjut Saifi mengatakan, tidak jarang saat ini santri dibuat aset dan dimanfaatkan untuk mencari harta bagi pengasuhnya, sehingga pesantren kemudian diukur dengan banyaknya santrinya. Tidak sedikit, menurut Saifi, pesantren yang menggunakan cara promosi untuk mendatangkan santri yang banyak, sebagai pengaruh pasar bebas saat ini. Di samping itu, Saifi juga menunjukkan ketidaksukaannya pada pesantren-pesantren yang berlomba-lomba untuk membuka pendidikan formal yang lembaran ijazah menjadi barometernya.[13]

Di sisi lain, KH. Saifi Faroid mengungkapkan visinya tentang Pondok Pesantren Al-Hasani Al-Lathifi ini. Dia menginginkan

[12] Wawancara dengan KH. Imam Hasan, selaku pengasuh Pesantren Al-Hasani Al-Lathifi, Senin, 14 Oktober 2013.
[13] Wawancara dengan KH. Saifi Faroid, putra pangasuh, Senin, 14 Oktober 2013.

pesantren ini seperti sebuah pasar serba ada yang menarik. Artinya, pesantren ini didatangi oleh banyak orang dan tidak perlu dijajakan. Suatu ketika, salah satu santri Pondok Pesantren Al-Hasani Al-Lathifi mengajukan usul untuk melakukan sosialisasi pesantren kepada masyarakat serta membuka lembaga pendidikan Madrasah Tsanawiyah formal di pesantren ini, namun dengan tegasnya KH. Imam Hasan menolak usulan tersebut, karena dianggap tidak sesuai dengan maksud awal dan orientasi pengasuh pertama. Menurut KH. Imam Hasan, sosialisasi pesantren dengan maksud mendatangkan santri yang banyak akan mengurangi nilai keikhlasan dalam menjaga amanah Allah SWT.

Demikian juga terkait dengan konsistensi sistem pendidikan pesantren. Bagi pengasuh pesantren ini, Pesantren Kauman (ungkapan akrab Pondok Pesantren Al-Hasani) ini bukan berarti tertutup dengan hal-hal yang baru. Sebaliknya, Pesantren Kauman juga menerima hal yang baru tidak meniggalkan yang lama, dengan konsep *al-muhafazatu ʿala al-qadim al-salih wa al-akhdhu bi al-jadid al-aslah*.

Namun demikian, menurut Kiai Imam Hasan, pendirian pendidikan formal bukan *al-aslah*, melainkan mengubah orientasi dari salaf menuju ke pasar bebas. Jadi, menurut Kiai Imam Hasan, pesantren-pesantren salaf yang mengubah orientasi berarti berubah menjadi pasar bebas, yang tentu saja menuju kemudharatan.

Di samping itu, Kiai Imam Hasan juga menunjukkan konsistensi dan dedikasinya yang tinggi terhadap proses pendidikan di pesantrennya itu. Dia selalu mengutamakan pendidikan pesantrennya dari pada pendidikan di luar pesantren atau mengisi pengajian di tengah-tengah masyarakat. Misalnya, ketika ada undangan pengajian di luar pesantren pada jam-jam aktif di pesantren, maka pilihannya adalah mendahulukan yang di dalam pesantren. Jadi, kepentingan pendidikan dan tanggung jawab pesantren lebih di utamakan dari pada kepentingan masyarakat, sehingga ketika masyarakat berkeinginan menghadirkan pengasuh ke tempatnya,

mereka harus menyesuaikan waktu hajatannya dengan jam-jam kegiatan pesantren.[14]

b. Konstruksi Pesantren

Dalam Pesantren Kauman terdapat elemen-elemen sebagaimana yang umum ditemukan di pesantren, yaitu kiai, masjid atau mushalla, pondok atau asrama santri, pengajaran kitab-kitab Islam klasik, dan santri. Materi pembelajaran yang diberikan masih sepenuhnya pembelajaran agama yang mengacu pada kitab kuning, atau kitab terjemahannya dengan tulisan yang masih menggunakan bahasa Madura dengan huruf arab (*pegon*). Kegiatan yang terjadi di pondok pesantren Kauman ini terdiri dari dua jalur pembelajaran yakni pembelajaran *ma'hadiyah* (kepesantrenan) dan pembelajaran jalur *madrasah* (klasikal).[15] Kegiatan kepesantrenan disampaikan pada sore hari dengan metode bandongan dan sorogan dengan pola *halaqah* dalam proses pembelajarannya. Pengajian kitab ini wajib diikuti semua santri dengan berdasarkan kelas masing-masing santri di tingkat madrasah. Artinya santri kelas satu mengaji dengan menggunakan metode wetonan dengan menggunakan kitab *Safinat Al-Najah*, *Sullam al-Taufiq*, *Arba'u al-Rasa'il (Tarik al-Salah)*. Dan santri kelas dua mulai mengaji dengan memaknai kitab kuning dengan metode bandongan yaitu kitab *Mukhtasar Jiddan*. Sedangkan santri kelas tiga dan empat mengaji kitab fiqh dengan metode bandongan yakni menggunakan kitab *Fath Al-Qarib* yang diselesaikan selama dua tahun. Untuk santri madrasah diniyah tingkat *wusta* metode pembelajarannya menggunakan metode sorogan yang semuanya dilakukan oleh *ustadh/ustadhah* di madrasah, mushalla, emperan kamar sebagai tempat pembelajaran. Kegiatan jalur kedua yaitu madrasah dilakukan setiap hari kecuali hari Jumat atau malam Jumat yang merupakan hari libur santri. Pembelajarannya dilakukan di ruang

[14] Wawancara dengan KH. Imam Hasan, Senin, 14 Oktober 2013.
[15] Ringkasan wawancara dengan pengurus Pondok Pesantren Kauman, Rabu, 16 Oktober 2013.

kelas dengan beberapa metode, seperti ceramah, *musafahah*,[16] *hafalan* dan praktik. Dalam pendidikan madrasah ini digunakan sistem evaluasi yang dilakukan setiap bulannya berupa *tamrin massal*,[17] atau ujian yang dilakukan setiap enam bulan sekali yaitu *imtihan*,[18], dengan disertai setoran baca kitab kuning, setoran hafalan nadzham (syair) seperti kitab *'Aqidat al-'Awam, Tuhfat al-Atfal,'Imriti, Alfiah Ibn Malik* sesuai dengan jenjang kelas mereka masing-masing. Hasil dari evaluasi tersebut akan dilaporkan berupa raport santri yang akan diberikan kepada wali santri pada akhir tahun satu hari menjelang liburan santri.[19]

Di samping itu, dilaksanakan pula pendidikan ketrampilan untuk santri, seperti kursus menjahit, *tahsin al-khat* (kaligrafi), pertukangan yang dibatasi pada beberapa santri yang mengabdikan diri pada pesantren (*khadam)*. Santri *khadam* ini biasa disebut dengan personalia PU (pekerja umum) pesantren. Mereka tidak mengikuti kegiatan sekolah madrasah.

Santri *khadam* ini terkadang juga memiliki kegiatan di luar pesantren, seperti bekerjasama dengan pihak luar untuk melakukan sosialisasi kesehatan, pelatihan kepemimpinan, sosialisasi HIV/ AIDS, pelatihan tentang gizi, dan lain sebagainya. Kegiatan semacam ini bersifat temporer, dilaksanakan di dalam pesantren atau pesantren yang mengirimkan delegasinya ke acara-acara tersebut dan hasilnya disosialisasikan kepada santri yang lain.[20] Jadi, selain

---

[16] Metode *musafahah* adalah cara di mana guru mengajukan pertanyaan pada santri yang dilakukan sebelum memulai pelajaran dengan mengacu pada materi yang ditelah disampaikan sebelumnya. Bagi murid yang tidak bisa menjawab pertanyaan akan mendapat sanksi, yaitu berdiri dalam waktu tertentu atau menghafal pelajaran yang tidak diketahui dan ada pula membuat rangkungannya.

[17] Tamrin massal ini adalah ulangan yang diikuti seluruh santri madrasah putra dan putri yang dilakukan pada tiap bulan sekali.

[18] Metode imtihan adalah ujian yang dilakukan pada tiap semester, namun tidak sedikit santri atau wali santri yang memahami imtihan adalah perayaan yang dilakukan pada akhir tahun dan esoknya santri diperbolehkan pulang karena sudah memasuki waktu liburan pesantren.

[19] Wawancara dengan oleh Ust. Nurul Imam, salah tenaga pengajar di Pesantren Kauman, Kamis, 17 Oktober 2013.

[20] Wawancara dengan Fawaidul Ihsan, Pengurus Pesantren Kauman, 23 Oktober 2013.

memberikan pengetahuan agama melalui sorogan dan wetonan, pesantren juga menyajikan materi umum dan praktik ketrampilan yang sangat beragam. Bahkan alumni dari ketrampilan pertukangan tersebut banyak yang dimanfaatkan tenaganya oleh kiai untuk bekerja dan mematangkan keterampilannya meskipun mereka sudah terjun di tengah-tengah masyarakat, di samping ketrampilan mereka dimanfaatkan oleh masyarakatnya. Tidak sedikit santri yang kemudian menjadikan ketrampilannya itu sebagai pekerjaan profesional dalam rangka mencukupi kebutuhan keluarga.

Kolaborasi pendidikan keagamaan dan pendidikan umum (ketrampilan) semacam ini memang diharapkan oleh pengasuh Pesantren Kauman, sebagaimana yang pernah dia ungkapkan dalam salah satu kempatan pengajian umum:

> "*Samanken nikah repot nyareh oreng se kenceng monduk, gellem monduk bein lah ontong. Benyak oreng lebbi senneng asakola umum maloloh. Mangkanah mon bedeh santreh pas sambih asakola kaloar (formal) atau memiliki ketrampilan lebih, guleh aromasah cek bunganah. Deddih oleh duwe' elmoh. Elmoh akherattah olle, elmoh dunnyah olle. Engak nikah se begus san mole ka masyarakat pas deddi pegawai se santreh, deddih degeng se santreh, deddih tani se santreh, deddih sampek deddiyeh Presiden yeh presiden se santreh. Mon pon engak anikah ontong deddih oreng*". (Saat ini sulit mencari orang yang mau mondok (nyantri), ada keinginan untuk mondok saja, sudah untung. Banyak orang yang lebih senang menyekolahkan putranya di sekolah umum. Oleh karenanya, kalau ada santri yang mondok sambil sekolah formal atau punya ketrampilan lebih, saya sangat bahagia. Jadi mereka mendapat dua ilmu. Ilmu akhirat dan ilmu dunia. Hal semacam ini yang bagus. Jika sudah pulang kemasyarakatan, maka ketika menjadi pegawai, menjadi pegawai yang santri, ketika menjadi pedagang, manjadi pedagang yang santri, menjadi tani yang santri, bahkan sampai menjadi presiden tetap menjadi presiden yang santri. Kalau sudah seperti ini termasuk orang yang beruntung).[21]

[21] Ustadz dan pengurus Pesantren Kauman, 17 Oktober 2013.

1) Tipe Kepemimpinan dalam Pendidikan Pesantren

Kepemimpinan di Pesantren Kauman dapat dikategorikan sebagai kepemimpinan kharismatis. Tipe kepemimpinan yang demikian meniscayakan kiai atau pengasuh merupakan pribadi yang sudah tertempa oleh pengalaman dan memiliki keunggulan kepribadian yang dapat mengalahkan pribadi-pribadi yang ada di sekitarnya. Kekuatan pribadi semacam ini yang menimbulkan corak kepemimpinan yang sangat individualistis dari kiai.

KH. Saifi Faroid menyampaikan, di Pesantren Kauman tidak terdapat pola atau sistem penentuan kader pengganti pengasuh di pesantren. Yang dilakukan oleh pengasuh Pesantren Kauman selama ini hanyalah mengupayakan putra-putranya agar menjadi pribadi yang *'alim* dalam ilmu agama dan memiliki *akhlak karimah*. Upaya ini dilakukan pengasuh dengan cara mengirimkan putra-putrinya ke pesantren-pesantren agar menuntut ilmu. Persoalan siapa yang berhak meneruskan kepemimpinan kiai sepenuhnya mereka serahkan pada ketentuan Allah Allah SWT. Jadi, di pesantren ini, pengasuh tidak menentukan penerus, melainkan mempersiapkan penerus. Kiai Saifi Faroid mengungkapkan, mereka tidak mau menghalang-halangi keinginan Allah.[22]

Menurut Saifi Faroid, KH. Imam Hasan adalah pribadi yang terbuka (*open minded*) terhadap kritik dan saran, demi menjaga akidah umat pada umumnya, dan santri Pesantren Kauman khususnya. Masih menurut Saifi, kadang Kiai Imam bersikap kasar, namun sikap ini bersifat kondisional, sehingga tidak bisa dikatakan bahwa dia adalah pribadi yang otoriter, melainkan pribadi yang tegas sebagai pemimpin. Salah satu contoh yang dikemukakan Saifi adalah bahwa Kiai Imam melarang santri membawa *handphone* ke pesantren, kecuali bagi santri-santri senior yang telah memenuhi kualifikasi. Namun demikian, santri senior pun tetap dikontrol oleh Kiai Imam. Larangan membawa handphone ini dilakukan secara tegas oleh Kiai Imam. Pernah ada wali santri yang memohon kepada

[22] Wawancara dengan KH. Saifi Faroid, Senin, 14 Oktober 2013.

Kiai Imam agar anaknya diperbolehkan mambawa handphone di pesantren. Atas permohonan ini, Kiai Imam menanggapi dengan tegas, yaitu memberikan pilihan pada wali santri tersebut: anaknya tetap menempuh pendidikan di pesantren tanpa *handphone* atau boleh menggunakan handphone tapi harus mau dipulangkan ke rumahnya.[23]

Larangan ini menurut Saifi adalah langkah tepat, karena dalam persepsi pengasuh Pesantren Kauman ini, *handphone* akan berdampak kepada kerusakan mental santri. Larangan ini berlaku bagi semua santri, kecuali santri senior. Santri yang dipandang masih belum berhak dan memenuhi kualifikasi pengasuh untuk menggunakan handphone di pesantren sampai kapan pun tetap dilarang, kendatipun santri yang bersangkutan putra pejabat.[24]

Proses kepemimpinan dalam Pesantren Kauman saat ini terjadi secara alamiah, dan pengasuh merupakan tokoh sentral yang memiliki otoritas utuh di dalam pesantren untuk mengatur serta menentukan kebijakan yang akan membawa perubahan di pesantren yang dibinanya. Maju tidaknya sebuah pesantren sangat ditentukan oleh kekuatan visi dan misi serta kepribadian yang dimiliki oleh seorang pengasuh pesantren yang bersangkutan. Tipe kepemimpinan yang tersentral pada kiai ini juga terjadi di Pesantren Kauman.

Di Pondok Pesantren Kauman, tipe kepemimpinan pesantren seluruhnya berada di bawah kontrol kiai selaku pengasuh sekaligus pemilik pesantren. Kiai menjadi titik sentral dalam mengambil dan menentukan segala kebijakan yang bersifat strategis yang berkaitan dengan kepesantrenan. Sedangkan mengenai kewenangan kepemimpinannya itu seringkali diwakilkan kepada pengurus harian yang berfungsi sebagai pelaksana tugas-tugas harian kepesantren atau pelaksana kebijakan pengasuh. Demikian pula, pengurus pesantren dalam hal ini masih memberikan kewenangan

[23] Wawancara dengan KH. Saifi Faroid, Senin, 14 Oktober 2013.
[24] Wawancara dengan KH. Saifi Faroid, Senin, 14 Oktober 2013.

yang lebih kecil lagi kepada ketua kamar selaku santri senior yang mengimplementasikan kebijakan-kebijakan pengurus sesuai dengan tugasnya, sebagaimana yang diceritakan oleh pengurus harian pesantren Ust. Fawaidul Ihsan dan Misbahul Hasan berikut:

> "Pengurus dalam hal ini lebih banyak sebagai fasilitator dalam mengimplementasikan program-program yang dicetuskan oleh kiai untuk dijalankan dan disampaikan kepada seluruh santri. Dalam hal ini pemberian wewenang kepada pengurus sangat terbatas sesuai dengan kewenangan yang ditentukan oleh Kiai. Misalkan, Kiai berkata bahwa santri tidak boleh keluar dari kompleks pesantren di waktu malam, maka pengurus menganggap itu sebagai peraturan pesantren yang harus dijalankan dan dibakukan oleh pengurus. Selanjutnya ketua kamar sebagai santri senior di masing-masing bilik bertugas untuk memantau dan mengawasi anak kamarnya untuk tidak keluar dari kompleks pesantren di malam hari. Di samping itu, tugas pengurus adalah pengimplementasi dari Peraturan Dasar pesantren yang merupakan panduan dan aturan baku untuk mengatur seluruh aktifitas kepesantrenan, dan semua kewajiban, sanksi atau pelanggaran sudah diatur dalam peraturan dasar tersebut" [25]

Dari keterangan pengurus tersebut dapat disimpulkan bahwa tugas terbagi menjadi partikel-partikel yang lebih kecil sesuai dengan wewenang tugas masing-masing, yang pada substansinya merupakan satu kesatuan yang tidak terpisahkan, dan semuanya tetap dalam kontrol dari Kiai.

Sedangkan model pengambilan keputusan di Pesantren Kauman, kiai memiliki otoritas mutlak dalam mengambil dan menentukan keputusan. Akan tetapi pada persoalan teknis di lapangan, kiai menyerahkan wewenang kepada pengurus untuk melakukan dan menentukan keputusan sendiri sesuai wewenangnya. Meskipun pengasuh pesantren memiliki kekuasan mutlak, pengurus harian diberi kesempatan untuk mengusulkan ide atau pemikiran terkait dengan proses pendidikan di pesantren. Biasanya setiap seminggu sekali pada malam Jumat diadakan rapat

[25] Petikan wawancara yang dilakukan kepada Pengurus Harian Pesantren Ust. Fawaidul Ihsan dan Misbahul Hasan, 19 Oktober 2013.

koordinasi yang dilakukan oleh pengurus. Hasil dari rapat pengurus terkait kebijakan strategis pesantren diajukan kepada kiai, misalnya penentuan liburan pesantren dan penentuan iuran akhir tahun. Namun pada sisi lain, yang berjalan di pondok Pesantren Kauman sudah tersistem dengan rapi. Hal ini dibuktikan dengan kegiatan yang sudah berjalan sesuai dengan jadwal yang ditentukan, seperti kegiatan madrasah, salat jama'ah, kegiatan pengajian seolah-olah sudah otomatis berjalan dan pengurus hanya tinggal membunyikan bel tanda kegiatan sudah dimulai atau diakhiri.[26]

Di Pondok Pesantren Kauman seperti di pesantren-pesantren lain, keluarga pengasuh juga memiliki kedudukan yang istimewa. Putra kiai dipanggil *lora, bindereh,* atau *mas*. Sedangkan putri kiai dipanggil "*neng*". Posisi yang istimewa ini karena mereka merupakan keluarga besar dari KH. Raden Tuan Abdul Lathief, pendiri pertama Pesantren Kauman yang memiliki garis keturunan dari Sunan Bonang Tuban. *Lora* inilah yang bertugas untuk mewakili tugas kiai dalam persoalan kepesantrenan (*ma'hadiyah*) dan putra kiai ini tidak terlibat urusan pesantren dengan pihak-pihak instansi di luar pesantren. Jadi, *lora dan bindereh* di Pesantren Kauman mengawal perintah atau peraturan pesantren yang dibuat oleh kiai selaku pengasuh. Lora juga mewakili tugas-tugas kiai dalam menjalankan tugas ke-kiai-an di dalam pesantren ketika kiai ada tugas di luar pesantren. Demikian juga, lora mewakili kiai untuk melaksanakan tugas keluar pondok dalam melayani umat, seperti menghadiri undangan walimah, ceramah umum keagamaan, dan lain sebagainya.[27]

Pola kaderisasi kepemimpinan yang dilakukan kiai di pondok Pesantren Kauman mencakup dua model. *Pertama*, pengkaderan yang tegas dilakukan oleh pengasuh atau kiai dalam menyiapkan penggantinya kelak di kemudian hari, yakni dengan melakukan pendidikan kepemimpinan secara intensif kepada putranya untuk melanjutkan estafet kepemimpinan sebagai pengasuh pesantren.

[26] Wawancara dengan Ust. Fawaidul Ihsan, 19 Oktober 2013.
[27] Wawacara dengan Choirul Anshori, 19 Oktober 2013.

Terbukti dengan diperkenalkannya *lora* atau *bindereh* kepada masyarakat untuk mewakili kiai menghadiri acara undangan dalam melayani umat. Hal semacam ini merupakan salah satu indikasi bahwa putra kiai inilah kelak yang akan menggantikan kedudukan kiai dalam melanjutkan perjuangannya dalam mengasuh pesantren.

Kedua, kaderisasi yang berlokasi di dalam pesantren, atau kaderisasi internal, yaitu kiai memerintahkan putranya untuk membantu tugas-tugas kiai di pesantren, karena tugas kiai di dalam pesantren jauh lebih kompleks, bukan hanya mengajarkan ilmu agama yang kemudian diwakili oleh para ustadh atau ustadhah, tetapi juga melaksakan tugas yang lain sebagai penerima amanah dari wali santri.

Di Pesantren Kauman, dewan *asatidz* merupakan para santri senior yang telah lulus menempuh pendidikan madrasah tingkat Ula dan Wustho, serta dinilai layak dan dipercaya untuk mengajar. Lebih dari itu tugas ustadh membantu kiai melayani, membimbing, mengayomi, mengawasi, bahkan merawat santri yang sakit. Semua tugas ini pada hakikatnya adalah tugas dari kiai sebagai penerima amanah dari wali santri yang harus dijaga selama 24 jam, sebab menurut pandangan Pengasuh Pesantren Kauman, santri yang dititipkan di lembaganya pada hakikatnya adalah amanah dari Allah yang harus dijaga dan kelak akan dimintai pertanggung-jawaban di hadapan Allah SWT.[28]

Pengkaderan internal ini bisa diamati dengan dibentuknya beberapa kepala bidang pondok pesantren, yaitu sebagai berikut:

a) Kepala bidang keamanan, yang bertugas untuk menjalankan tata tertib pesantren yang berkaitan dengan penegakan dan stabilitas keamanan santri, seperti santri yang melanggar tata tertib pesantren, perkelahian antar santri, serta santri yang terlambat mengikuti kegiatan pondok pesantren.

[28] Wawancara dengan KH. Imam Hasan, Senin, 14 Oktober 2013.

b) Kepala bidang ubudiyah memiliki tugas untuk menjalankan aktifitas kepesantrenan yang berkaitan dengan ibadah kepesantrenan, seperti tugas menyusun jadwal ibadah salat jama'ah, kegiatan pengajian santri, pembacaan salawat, puji-pujian, atau menunjukan petugas terkait dengan ibadah.

c) Kepala bidang kebersihan dan kesehatan memiliki tugas menjaga kebersihan halaman pesantren, mengontrol santri yang bertugas piket untuk membersihkan halaman pesantren. Kepala bidang ini sekaligus diberi tugas untuk mengontrol kesehatan serta merawat santri yang sakit, misalkan mengobati santri yang sakit, atau mengantarkan ke Puskesmas maupun rumah sakit terdekat.

d) Kepala bidang Tarbiyah bertugas menjalankan tugas yang berkaitan dengan pendidikan pesantren, seperti mengatur jadwal mengajar ustadh/ustadhah, menetapkan guru mata pelajaran, menentukan jadwal *tamrin massal*, jadwal Imtihan (ulangan semester), mengevaluasi nilai, mengolah nilai santri hingga menetapkan santri yang layak naik kelas atau lulus.

Pembagian kerja ini berjalan efektif. Hal ini terbukti ketika peneliti melakukan observasi di pondok Pesantren Kauman, kegiatan pesantren, seperti koordinasi salat jama'ah dikerjakan oleh beberapa santri yang sudah diberi tugas mengkoordinir untuk salat jama'ah Ashar sebagaimana terjadwal. Di bidang kebersihan, sebagian santri yang membersihkan halaman pesantren dibagi per kamar dan diawasi oleh Kepala Bidang Kebersihan dan Kesehatan. Dengan demikian terdapat beberapa pembagian tugas yang telah dimasukan dalam sistem pesantren yang tujuannya adalah membantu tugas kiai selaku penerima amanah.[29]

Dalam persepsi banyak santri Pesantren Kauman, Kiai Imam Hasan dalam banyak hal dianggap sebagai orang yang memiliki kemampuan lebih dari orang lain. Melanggar ucapan kiai dianggap-

[29] Catatan hasil observasi peneliti tanggal 13 Oktober 2013.

nya melanggar etika santri yang berakibat tidak ada barakah dan manfaatnya ilmu yang dipelajari di pesantren.

Dalam persepsi masyarakat umum, Pengasuh Pesantren Kauman dianggap memiliki kharisma dan orang yang mampu mengantarkan dirinya dan orang lain menjadi orang yang selamat dunia akhirat. Bahkan Kiai Pesantren Lauman ini dianggap memiliki kekuatan supranatural yang mampu mengetahui pikiran dan hati orang lain. Dalam ilmu agama, kemampuan ini dikenal dengan ilmu *muka>shafah*, suatu capaian tertinggi dalam ilmu tasawwuf bagi orang yang sudah *ma'rifatullah*. Tidak hanya itu, salah satu hal yang menarik adalah ketika peneliti kebetulan berada di pesantren ini, sering peneliti menemukan santri berebut puntung rokok sisa kiai pengasuh pesantren. Para santri ini percaya bahwa merokok putung sisa kiai ini bisa menyembuhkan sakit gigi dan dianggap juga memberi barakah.[30]

Di Pesantren Kauman, tugas-tugas struktural formal dijalankan oleh pengurus-pengurus dan dewan asatidz yang juga merangkap sebagai pengurus. Predikat pengurus lebih menekankan pada tugas struktural formal kepesantrenan. Kapasitas pengurus ialah sebagai pelaksana tugas kebijakan pengasuh pesantren yang ditetapkan oleh kiai. Sedangkan predikat ustadz mengambil porsi sebagai wakil kiai dalam pendidikan untuk menyampaikan ilmu agama.

2) Kurikulum pesantren

Kebutuhan pengembangan kurikulum belum dirasakan oleh sebagian pengasuh pesantren. Ini menyebabkan pengasuh pesantren tetap berhati-hati untuk mengadopsi perkembangan kurikulum yang dari luar. Bahkan, kecenderungan untuk kembali dan mempertahankan pola lama terasa muncul lagi. Kecenderungan ini dapat dimengerti karena setelah pelaksanaan pola pengembangan utama berupa percampuran antara komponen-komponen agama

[30] Keterangan ini diperoleh berdasarkan wawancara dengan Muzayyin santri Pesantren Kauman dan Bapak Fathullah saat hadir di Pesantren Kauman, 19 Oktober 2013.

dan non agama (mata pelajaran umum, sekolah formal) dalam pelaksanaan pesantren mengakibatkan porsi komponen agama semakin menurun dan membawa akibat mentah lulusan yang dihasilkan oleh pesantren tidak menjadi ahli agama atau menjadi ilmuwan yang berkualitas. Bahkan yang terjadi adalah proses pemunculan akulturasi identitas yang sering tidak jelas.

Demikian pula yang terjadi di Pesantren Kauman. Dalam sistem pendidikan, Pesantren Kauman tetap berpegang pada pendidikan "cara salaf" yang sistem pendidikannya murni menampilkan ilmu-ilmu agama tanpa memasukan unsur pelajaran umum. Caranya adalah tetap menyelenggarakan pendidikan madrasah yang kurikulumnya dirancang sendiri tanpa mengikuti atau mengadopsi kurikulum dari pemerintah. Penetapan kurikulum beserta komponen materi di dalamnya seluruhnya berasal kebijakan dari pengasuh pondok pesantren tersebut.[31]

Pilihan pesantren untuk tetap mempertahankan kurikulum yang demikian merupakan bentuk "*taqlid*" pesantren yang lebih besar, terhadap Pondok Pesantren Sidogiri yang terletak di Kabupaten Pasuruan Jawa Timur. Ini dapat dipahami karena KH. Hasan Lathif pengasuh kedua pesantren tersebut merupakan salah satu alumnus Pondok Pesantren Sidogiri Pasuruan, sehingga tipe kepemimpinan dalam pendidikan banyak berkiblat pada Pesantren Sidogiri, termasuk beberapa kitab pokok yang dipelajari sama dengan kitab yang dipelajari Pesantren Sidogiri. Bahkan setelah peneliti melakukan observasi, tidak sedikit kitab yang diajarkan di Pesantren Kauman merupakan kitab yang juga digunakan Pondok Pesantren Sidogiri, seperti kitab *Safinat Al-Najah*, *Sullam al-Taufiq*, *Arba'u al-Rasa`il*, *Hidayat al Azkiya'*.[32]

Kitab yang dicetak dan di-*sharah* (dijelaskan dengan rinci) oleh para *mashayikh* Sidogiri banyak digunakan sebagai kitab

[31] Ringkasan hasil wawancara dengan Kepala Bidang Pendidikan Ust. Nurul Imam, 19 Oktober 2013.

[32] Ringkasan wawancara dengan guru tugas Pondok Pesantren Sidogiri Ust. Izzi, 19 Oktober 2013.

standar yang diajarkan di Madarsah Tashwirul Afkar di Pondok Pesantren Kauman. Kitab-kitab tersebut adalah *Imriti*, *Alfiah Ibn Malik*, *Maqsud*, dan *Balaghah*. Hal ini diakui sendiri oleh pengasuh Pesantren Kauman:

> "Pesantren Sidogiri adalah guru dan kiblat dari pesantren ini (Kauman) karena abah saya (KH. Hasan Lathif) pernah *ngelmu/nyantri* lama di Pondok Pesantren Sidogiri, termasuk saya juga menganggap Kiai Sidogiri adalah guru saya, meskipun saya tidak pernah mengaji di sana secara langsung. Tapi ilmu yang saya peroleh dari orang tua berasal dari pesantren tersebut. Jadi, apa yang dilakukan Pesantren Sidogiri maka Pesantren Kauman ini akan berkiblat ke sana, karena ini merupakan salah satu jalan untuk medapatkan ilmu yang barakah"[33]

Hal senada juga diaungkapkan oleh dewan *asatidh* di Pesantren Kauman. Kitab-kitab yang digunakan di Pesantren Kauman banyak terinspirasi dan mengikuti pola yang dilakukan oleh Pondok Pesantren Sidogiri, karena diyakini bahwa dengan demikian barakah ilmu dari Pondok Pesantren Sidogiri akan tetap terus mengalir kepada Pondok Pesantren Kauman dan santri-santrinya.[34]

Identifikasi diri sebagai santri Pesantren Sidogiri kendati tidak perna mengenyam pendidikan di sana juga terjadi pada para santri Pesantren Kauman, khususnya para santri senior. Hal ini sebagaimana yang diungkapkan oleh Zainul Arifin, salah santri senior Pondok Pesantren Kauman yang mengangap bahwa pengasuh Pondok Pesantren Sidogiri adalah gurunya juga, dan memiliki porsi penghormatan yang sama besarnya dengan keluarga besar Pondok Pesantren Kauman. Menghormati keluarga Pesantren Sidogiri sama saja dengan menghormati para guru-guru di Pesantren Kauman. Menurut pengakuan Zainul, hal ini dilakukan semata-mata untuk mendapatkan ilmu yang barakah. Tidak hanya sampai di situ, setiap selepas salat, para santri Pesantren Kauman tidak lupa untuk berdoa, mengaji Al-Qur'an, dan mengirimkan pahala

---

[33] Hasil ringkasan wawacancara dengan pengasuh Pondok Pesantren Kauman, tanggal 14 Oktober 2013.

[34] Ringkasan wawancara dengan Ustadz. Fawaidul Ihsan, tanggal 14 Oktober 2013.

bacaan surat Al-Fatihah kepada para *mashayikh* Pondok Pesantren Sidogiri.[35]

Untuk terus membina dan melestarikan hubungan dengan Pesantren Sidogiri, pengasuh Pondok Pesantren Kauman selalu meminta dan menerima guru tugas atau ustadh yang dikirim oleh Pondok Pesantren Sidogiri setiap tahunnya. Guru tugas ini dianggap sebagai representasi dan wakil dari Sidogiri yang bukan hanya bertugas untuk menyampaikan ilmu pengetahuan agama semata, tetapi juga penyambung aliran barakah ilmu dari para kiai di Pesantren Sidogiri. Dengan demikian, komunikasi dan ikatan emosional antara dua pesantren ini tetap berlangsung, kendatipun santri Kauman tidak pernah mengaji secara langsung kepada kiai atau pengasuh Pondok Pesantren Sidogiri.

Dari segi materi, Pesantren Kauman tetap menggunakan materi-materi pembelajaran ilmu-ilmu agama yang dibakukan dengan sistem salaf. Namun dari segi metode pembelajaran, Pesantren Kauman tidak lagi hanya menggunakan metode bandongan dan sorogan, melainkan juga bisa memasukkan metode-metoide pembelajaran yang baru. Pada prinsipnya, Pondok Pesantren Kauman tetap mempertahankan dan melestarikan pola lama dalam pembelajaran. Namun demikian, pesantren ini juga telah banyak mengadopsi pola dan metode baru yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas santri, seperti metode musyawarah atau *bahth al-masa'il*, hafalan, demonstrasi atau praktek ibadah dan latihan.

Di samping itu dalam evaluasi pendidikan santri ada beberapa metode yang digunakan di pesantren ini, yaitu sebagai berikut:

a) *Musyafahah*

Metode ini adalah metode guru melontarkan pertanyaan pada santri yang dilakukan sebelum memulai pelajaran dengan mengacu pada materi yang ditelah disampaikan pada pertemuan sebelum-

[35] Wawancara dengan Zainul Arifin, 28 Oktober 2013.

nya. Murid yang tidak bisa menjawab pertanyaan akan mendapat sanksi, yaitu berdiri dalam waktu tertentu atau menghafal pelajaran yang tidak diketahui dan ada pula membuat rangkumanya. Metode ini sebagaimana disampaikan oleh Ust. Nurul sangat efisien dan bermanfaat dalam meningkatkan belajar santri, karena sanksi berdiri bagi santri merupakan sanksi moral yang cukup berat, apalagi bagi santri putri.[36]

b) *Tamrin Massal*

Tamrin massal adalah ulangan yang diikuti seluruh santri madrasah, baik putra maupun putri, yang dilakukan setiap bulan pada tanggal 10 kalender Hijriyah. Dengan adanya metode ini, setiap santri dituntut menyiapkan diri untuk menghadapi *tamrin massal* ini karena nilai santri yang mengikuti tamrin massal akan di pampang di lingkungan pesantren, baik di lingkungan asrama putra maupun putri. Di sini ada sanksi moral bagi santri memperoleh nilai kecil.

c) *Imtihan* (Ujian) Semester

Imtihan juga merupakan salah satu upaya untuk meningkatkan prestasi santri. *Imtihan* yang dimaksmud di sini adalah ujian bagi seluruh santri yang dilakukan pada tiap akhir semester. *Imtihan* di Pesantren Kauman dilaksanakan pada tanggal 1 Rabi'ul Awal dan 1 Sya'ban.

d) Hafalan

Hal ini juga menjadi salah satu pemacu untuk meningkatkan prestasi belajar santri, yaitu setiap tengah tahun pertama santri diwajibkan menyetorkan hafalan *nadzam* (syair arab) dari Kitab *'Aqidat al-'Awam*, *Tuhfat al-Atfal*,*'Imriti*, *Alfiah Ibn Malik*, dan *Maqsud*. Selain itu, juga diadakan setoran hafalan bacaan do'a, surat-surat pendek Al-Qur'an yang banyak digunakan dalam ritual-ritual keagamaan di tengah-tengah masyarakat, seperti peraturan tahlil, niat salat jenazah, niat mandi dari hadats, bacaan salat, dan

[36] Wawancara dengan Nurul Islam, tanggal 20 Oktober 2013.

lain-lain yang disetorkan tiap minggu kepada ketua kamar, sebelum pada tiap tengah tahun akan diujikan kemampuan hafalannya. Setoran ini biasa dikenal dengan setoran kemasyarakatan.[37]

e) Setoran Baca Kitab Kuning

Penekanan terhadap pembelajaran kitab kuning menjadi ciri khas pendidikan pesantren. Artinya, dalam pengajaran dan pendidikan di pesantren salaf tidak menggunakan kitab terjemah sebagai buku acuan. Walaupun jika santri berkeinginan menggunakan kitab terjemahan sebagai panduan dalam belajar yang sekaligus digunakan untuk memudahkan pemahaman tidaklah dilarang. Untuk meningkatkan dan menunjang pemahaman, di Pesantren Kauman diadakan setoran baca kitab pada akhir tahun ajaran.

Metode ini juga digunakan untuk mengetahui kemampuan baca kitab kuning santri sekaligus untuk menyeleksi siapa yang akan menjadi santri yang paling baik bacaannya dalam satu semester, karena baca kitab ini selain menjadi salah satu komponen dalam penilaian raport, juga menjadi ajang perlombaan di antara para santri.

f) *Muhadarah*

Muhadarah adalah metode pendidikan santri yang dilakukan dengan cara praktik, seperti latihan pidato, menjadi khatib atau bilal salat Jumat, *master of ceremony* (MC) atau pembawa acara, yang dilakukan pada tiap kamar, dengan cara tiap kamar mengirimkan delegasinya pada kamar lain secara bergantian. Hal ini juga bertujuan untuk melatih mental dan ketrampilan santri agar kelak setelah keluar dari pondok memiliki kesiapan dan kecakapan ketika diberi kesempatan untuk tampil.[38]

---

[37] Setoran kemasyarakatan merupakan istilah yang biasa digunakan untuk seluruh santri, karena yang dihafalkan dan disetorkan adalah praktek berbagai kegiatan yang biasa dilakukan di masyarakat, seperti sholat jenazah, sholat tarawih, praktek memandikan jenazah, nida' Jumat, bilal salat Jumat, dan lain-lain. Bacaan yang disetorkan disesuaikan dengan kelas masing-masing santri.

[38] Wawancara dengan Misbahul Hasan, tanggal 17 Oktober 2013.

g) Tes Pengajian Al-Qur'an

Pengajian Al-Qur'an di Pesantren Kauman menjadi hal yang diprioritaskan, terutama bagi santri baru yang masih belum memiliki kemampuan teknik baca Al-Qur'an yang baik. Semua santri diwajibkan untuk mengikuti pengajian Al-Qur'an yang dilaksanakan setelah salat Maghrib. Selain itu, pengajian Al-Qur'an juga dilakukan di setiap kamar setelah salat Isya' dan Shubuh sebanyak empat kali dalam seminggu. Metode yang digunakan adalah metode *lalaran*[39] dan sistem meniru, ustadh atau santri senior memberikan contoh bacaan dan santri meniru bacaan tersebut. Di samping itu juga dijelaskan hukum bacaannya.

Sistem evaluasi tersebut di atas selain berfungsi sebagai pemacu semangat santri dalam belajar, juga berfungsi sebagai barometer dalam mengukur kemampuan dan keberhasilan santri dalam menguasai materi pelajaran yang telah diajarkan di madrasah. Hasil evaluasi akan diberikan dalam bentuk buku laporan atau raport. Siswa yang meraih prestasi, diberikan *reward* atau penghargaan berupa hadiah, dan diumumkan pada malam *haflat al-imtihan* di depan semua santri dan wali santri. Tentu hal ini menjadi hal yang sangat membanggakan bagi semua santri.

Namun demikian, menurut beberapa santri senior, indikasi keberhasilan santri bukanlah meraih prestasi yang tinggi, tetapi sejauh mana seorang santri mampu mengamalkan ilmu yang telah diperolehnya selama ngaji di pondok pesantren. Keberhasilan itu pun tidak hanya diukur ketika santri masih di pondok pesantren, tetapi jauh ke depan, yakni setelah santri pulang ke rumahnya masing-masing. Menurut salah seorang santri senior Fawaidul Ihsan,[40] jika ada santri yang bisa mengamalkan ilmunya, apalagi menyebarkannya ketika sudah pulang ke tengah-tengah masyarakat, dengan mengajarkannya di madrasah, langgar, atau bahkan

[39] Cara membaca tanpa mengeja huruf per huruf.
[40] Wawancara dengan Fawaidul Ihsan, 20 Oktober 2013.

mendirikan pesantren, berarti santri tersebut termasuk santri yang telah memperoleh barakah dari *mashayikh* dan pesantren.

Kedua, indikator keberhasilan santri yang mendapatkan barakah dari pesantren yaitu kondisi kehidupan ekonomi keluarga mereka yang stabil di masyarakat. Santri yang hidupnya tentram dan sejahtera dinilai sebagai santri yang mendapatkan barakah pesantren meskipun hidupnya selama pesantren prestasinya rendah dan sering melanggar peraturan pesantren. Sebaliknya, santri yang rajin ketika di pondok dan tidak banyak melanggar peraturan pesantren, apabila dia pulang ke masyarakat menjadi orang yang meresahkan masyarakat, maka santri itu dianggap ilmunya tidak bermanfaat, karena mungkin dia telah melakukan kesalahan dan tidak sempat menebus kesahannya hingga dia pulang ke tengah-tengah masyarakat.

Di samping itu, salah satu langkah konkret proses tranformasi pendidikan yang dilakukan oleh Pengasuh Pondok Pesantren Kauman adalah kesudiannya menerima Program Wajar Dikdas Pendidikan Dasar 9 tahun yang difasilitasi oleh Pekapontren Kementerian Agama Kabupaten Bondowoso. Hal ini dilakukan karena tuntutan zaman yang semakin kompleks untuk memenuhi syarat legal formal dalam struktur pemerintahan. Alasan lain mengambil program tersebut yaitu pelaksanaannya yang lebih fleksibel dan tidak akan banyak mengurangi porsi materi pelajaran agama dan sistem nilai pesantren karena hanya dilaksanakan selama tiga hari yakni hari Jumat, Sabtu dan Minggu dengan waktu 3 jam setiap hari. Di samping itu, banyak santri yang sudah menempuh pendidikan formal di luar. Oleh karena itu, keberadaan Program Wajar Dikdas tersebut untuk memberikan kesempatan kepada santri yang tidak bersekolah formal, sehingga sepulang dari pondok pesantren mereka akan membawa ijazah formal yang diakui pemerintah.

Penanggungjawab Wajar Dikdas Ustadz Taufik mengatakan bahwa persoalan yang terjadi berawal dari banyaknya alumni yang menjadi Kaur Desa di lingkungannya, penghulu (modin), bahkan

ada yang akan mencalonkan Kepala Desa, namun terhambat dengan persyaratan ijazah formal yang diakui oleh pemerintah. Dengan munculnya Program Wajar Dikdas ini diharapkan akan menjadi solusi bagi santri yang tetap ingin untuk lebih konsentrasi mencari ilmu agama dengan tetap memenuhi kriteria tersebut.[41]

3) Sistem Nilai Pendidikan Pesantren

Setiap pesantren memiliki sistem nilai sendiri yang merupakan represantasi dari watak kemandiriannya. Sistem nilai itu mendukung sebuah sikap hidup yang tersendiri pula. Demikian pula yang terjadi di Pesantren Kauman Al-Hasani Al-Lathifi. Pesantren ini menunjukan kultur yang berbeda dengan lingkungan masyarakat kota yang ada di sekitarnya. Kondisi masyarakat di sekitar pesantren tersebut menunjukkan kegandrungan terhadap budaya hedonis, akhlak yang sudah semakin menjauh dari nilai-nilai agama, dan agresifitas yang tinggi terhadap ilmu pengetahuan umum. Karena itu, peraturan yang paling ditekankan di Pesantren Kauman adalah seluruh santri dilarang keluar dari kompleks pesantren di malam hari. Hal ini dimaksudkan agar tidak terkontaminasi dengan kultur masyarakat sekitar yang mulai menjauh dari nilai-nilai keagamaan.

Nilai utama yang ditekankan di Pesantren Kauman adalah sikap untuk memandang sebuah kehidupan sebagai rangkaian keseluruhan kerja ibadah. Penanaman nilai ini sudah diperkenalkan sejak awal santri memasuki dunia pesantren. Bukan hanya ibadah *mahdah*, seperti salat, puasa, membaca Al-Qur'an, dan lain sebagainya, melainkan juga ibadah *muamalah*. Seperti, ketika seorang santri berniat untuk mencari ilmu, khususnya ilmu agama, maka sudah dinilai sebagai sebuah ibadah, yakni ibadah *muamalah*, termasuk apa yang dilakukan santri di pesantren selama menunjang untuk keberhasilan mencari ilmu, seperti santri yang memasak sendiri, mencuci baju, membersihkan halaman pesantren, menolong temannya, memberikan pinjaman uang bagi santri yang lain, menjalankan tugas dari pesantren, dan lain sebagainya.

[41] Ringkasan hasil wawancara pada tangal 24 Oktober 2013.

Semua aktivitas ini diyakini sebagai ibadah yang akan berdampak pada kebaikan kehidupan santri di kemudian hari.[42]

Pesantren Kauman ini menekankan pada praktek pendidikan fiqh-tasawwuf. Ini dapat dilihat dalam jadwal kegiatan santri yang memberikan porsi yang banyak terhadap kegiatan-kegiatan ibadah, seperti salat jama'ah wajib, salat Dhuha, sholat tahajjud, dzikir yang dilakukan selepas salat Maghrib sampai Isya'. Setelah sholat subuh dilanjutkan istighatsah, pembacaan salawat (*burdah*, *simt al-dhuror* dan *maulid al-diba'i*). [43]

Sistem nilai kedua yang dikembangkan di Pesantren Kauman adalah penekanan terhadap pembinaan akhlak al-karimah santri. Hal ini terlihat dari beberapa peraturan pesantren yang mewajibkan seluruh santri untuk menggunakan Bahasa Madura halus antar sesama santri, tidak boleh masuk kamar orang lain, keluar-masuk kamar harus mengucapkan salam, berjabat tangan dengan mencium tangan ustadh, dan lain sebagainya.[44]

Selain itu, santri berdiam diri ketika ada kiai atau salah satu keluarga pengasuh melintas di depan mereka. Demikian juga ketika mereka melewati pendopo tamu di depan rumah kiai, mereka membungkukan badan. Bahkan, suasana menjadi hening ketika kiai melintas di kompleks pesantren. Semua santri yang ada di sekitar diam mematung, tidak ada yang berbicara, mendekapkan kedua tangannya ke bawah, dengan posisi kepala menunduk.

Santri yang kebetulan duduk mengubah posisi duduknya dengan bersila dengan kepala yang tertunduk pula. Demikian pula santri menganggap tidak sopan (*cangkolang;* Madura) jika menatap wajah kiai. Hal ini dilakukan sebagai wujud penghormatan mereka kepada kiai. Hal demikian juga dilakukan terhadap keluarga kiai.[45]

---

[42] Keterangan ini peneliti peroleh dari Zainal Abidin, santri senior dan Ust. Khairul Anshori, tanggal 24 Oktober 2013.
[43] Ringkasan hasil wawancara dengan Pengurus Pesantren Ust. Masfurrahman, tanggal 26 Oktober 2013.
[44] Sebagaimana diceritakan oleh Ust. Nurul Imam, tanggal 26 Oktober 2013.
[45] Catatan hasil observasi yang dilakukan pada tanggal 26 Oktober 2013.

Sistem nilai ketiga yang tampak di pesantren ini adalah penanaman nilai keikhlasan dan ketulusan dalam bekerja untuk kepentingan bersama. Santri di Pesantren Kauman akan tunduk patuh pada apa yang dikatakan kiai. Ketika peneliti mendatangi pesantren ini, melihat beberapa santri yang sedang melakukan tugas membantu mempersiapkan keperluan kiai dalam melayani setiap tamu yang datang, seperti menyiapkan makanan dan minuman. Mereka bekerja setiap hari tanpa mendapat bayaran.

Salah satu ustadh Kauman yaitu Khoirul Anshori mengatakan bahwa:

> "Tenaga pengajar di pondok pesantren ini tidak mendapat honor atau gaji bulanan. Mereka mengajar di pesantren ini semata-mata bentuk pengabdian yang dinilai ibadah. Ustadh dan ustadhah di sini mendapatkan fasilitas kebutuhan hidup (makan) sehari-harinya yang ditanggung oleh kiai. Jika ada rezeki kadang ustadh atau ustadhah diberi *bisharah* (honor) walaupun tidak pasti waktu dan jumlahnya berapa. Biasanya, di akhir tahun, ustadh dan ustadhah diberi hadiah berupa sarung oleh kiai, kecuali tenaga pengajar dari luar psantren, biasanya mereka diberi honor, walaupun jumlahnya tidak seberapa hanya sekedar untuk ganti bensin.[46]

Setiap bulan, setiap santri dikenakan iuran pesantren Rp10.000. Uang ini untuk memenuhi biaya operasional madrasah, biaya transport mobil untuk membuang sampah setiap minggu sebesar Rp40.000, ditambah lagi biaya santri yang sakit, serta pengadaan alat tulis kantor. Di samping itu, terdapat tagihan rekening listrik yang setiap bulannya berkisar Rp1.300.000,- sampai 1500.000. Dengan jumlah santri 196, hasil iuran santri tersebut sebenarnya tidak bisa memenuhi kebutuhan pesantren tersebut.[47] Menurut salah seorang santri Pesantren Kauman Masfurrahman, setiap bulan, pengasuh pesantren selalu menutupi kekurangan tagihan listrik dengan menggunakan uang pribadi.

---

[46] Ust. Khoirul Anshori, tanggal 26 Oktober 2013.

[47] Peneliti melakukan *interview* dengan Bendahara Pesantren Kauman Masfurrahman, tanggal 26 Oktober 2013.

Dengan demikian, jiwa perjuangan yang didasari rasa ikhlas tercermin dari sikap dan tingkah laku kiai yang mengorbankan tenaga dan materi demi perjuangan di jalan agama. Secara pribadi pengasuh Pesantren Kauman merupakan orang yang berkecukupan secara ekonomi. Dia memiliki banyak ladang bisnis dan berinvestasi. Salah satu investasinya adalah sapi yang di-musyarakahkan dengan masyarakat sekitar.

Namun demikian, Kiai Imam Hasan menampakkan pola hidup sederhan dalam kesehariannya. Kiai hanya sering mengenakan pakaian kaos oblong warna putih dan mengenakan celana hitam dan kopyah warna putih. Bahkan Kiai Imam ikut terjun langsung bekerja bersama tukang bangunan dan sebagian santri yang bekerja untuk membangun infrastruktur di pesantren.

Selain itu, santri *khadam* yang setiap harinya mengabdikan diri membantu tugas-tugas kiai, seperti memasak, menyiapkan makanan dan minuman untuk tamu, membangun pondok, menyiapkan kayu bakar, menjaga jaringan listrik pesantren, mengontrol air untuk santri putra dan putri. Jadi setiap hari mereka mencurahkan tenaganya untuk membantu kiai, sehingga wajar mereka yang masuk *khadam* adalah mereka yang memiliki fisik yang tegar dan kekar. Salah satu dari mereka adalah Abdul Ghafur. Dia tidak mengaji dan tidak mengikuti kegiatan madrasah. Dia hanya teregistrasi sebagai santri. Dia dan teman-teman *khadam* yang lain hanya wajib mengikuti salat jama'ah Maghrib, Isya' dan Subuh karena pada siang harinya mereka membantu tugas-tugas kiai. Tugas mereka tergantung instruksi dan apa yang dikerjakan kiai setiap harinya. Pengasuh pesantren langsung ikut bekerja dan mengarahkan tugas kepada santri yang mengabdikan dirinya (*khadam*). Mereka ini mengaji tidak menggunakan kitab, tetapi langsung meniru model kepemimpinan dan tingkah laku kiai sebagai model dan implementasi dari kitab-kitab sebagai sumber tata nilai dalam kehidupan nyata.[48]

[48] Wawancara dengan Abdul Ghafur, tanggal 19 Oktober 2013.

4) Sistem Jaringan

Sistem jaringan yang ada di Pesantren Kauman menggunakan dua model, yaitu jaringan *internal* dan *eksternal.* Jaringan internal adalah jaringan pesantren yang memiliki hubungan kekeluargaan dengan pesantren, seperti faktor genealogi nasab yang merupakan ikatan keluarga yang diwadahi dengan nama organisasi IKBAL (Ikatan Keluarga Bani Abdul Lathif). Keberadaan ikatan keluarga semacam ini turut berpartisipasi dalam menjalin hubungan kekeluargaan antara sesama pesantren, karena tidak sedikit dari keluarga keturunan IKBAL yang juga memiliki pesantren.

Jaringan internal kedua adalah alumni dan wali santri yang merupakan pihak yang turut menopang keberlanjutan kegiatan pendidikan di pesantren. Kendatipun tidak ada sumbangan materi khusus dari alumni, namun eksistensi pesantren sangat dipengaruhi oleh seberapa luas alumni sebuah pondok pesantren tersebar. Dengan umur pesantren yang berusia 170 tahun tentunya alumni pondok pesantren jumlahnya ribuan orang. Di samping itu, simpatisan pesantren juga banyak turut serta dalam mendukung eksistensi pondok pesantren. Mereka berkunjung kepada kiai dengan berbagai macam tujuan, mulai dari menyambung tali silaturrahim, memohon doa barakah, meminta nasihat kiai, meminta solusi, hingga meminta air yang diyakini memiliki nilai barakah untuk mendatangkan kesehatan.[49]

Sedangkan jaringan *eksternal* pesantren mencakup koneksi yang dilakukan pondok pesantren dengan instansi pemerintah. Sejak diprogramkannya Wajar Dikdas 9 Tahun di Pesantren Kauman, intensitas komunikasi dengan Kementerian Agama semakin tinggi. Ditambah lagi, banyak program pemerintah, baik di tingkat Kabupaten maupun Provinsi yang melibatkan pondok pesantren, termasuk Pesantren Kauman. Program-program tersebut bisa berupa pelatihan keterampilan, sosialisasi, seminar, dan lain sebagainya.

---

[49] Hal ini diceritakan oleh Ust. Nurul Imam tanggal 28 Oktober 2013.

c. Transformasi Pondok Pesantren Sebagai Lembaga Dakwah

1) Pendekatan Dakwah

Pondok pesantren sebagai lembaga dakwah adalah memiliki fungsi untuk menyebarkan ajaran agama Islam kepada masyarakat, karena berdirinya pondok pesantren tidak lepas dari tujuan menyebarkan nilai-nilai agama Islam. Dalam prinsipnya, dakwah bertujuan mengajak manusia untuk berbuat kebaikan (*amar ma'ruf nahiy munkar)* yang menjadikan manusia sebagai objek dalam dakwah. Ketika Islam datang dalam suatu komunitas masyarakat yang belum mengenal Islam, tentunya manajemen dan orientasi dakwah adalah memperkenalkan dan menyebarkan Islam.

Ketika Islam kian mengakar kuat di tengah-tengah masyarakat, orientasi dakwah mengalami pergeseran, bukan hanya menyebarkan nilai-nilai keislaman tetapi Islam kemudian tampil untuk memberikan solusi atas persoalan keagamaan yang terjadi di masyarakat. Demikian pula ketika problem masyarakat kemudian menyeret persoalan sosial yang memerlukan peran agama untuk tampil memberikan solusi. Dalam hal ini, Islam dituntut untuk menunjukan eksistensinya di tengah perubahan sosial.

Demikian pula pondok pesantren sebagai *icon* lembaga keagamaan (Islam) dengan kiai sebagai tokoh sentralnya dituntut untuk mampu memberikan jawaban, bukan hanya problem keagamaan, melainkan juga pada problem sosial yang memerlukan peran agama sebagai entitas yang membawa pada *win-win solution*, sebagaimana yang terjadi di Pondok Pesantren Kauman. Sebagai lembaga dakwah, Pesantren Kauman tidak hanya bergerak pada penyebaran nilai-nilai agama Islam *an sich*, tetapi juga membantu masyarakat dalam menuntaskan persoalan sosial dan pemberdayaan masyarakat sebagai wujud kontribusinya menuntaskan persoalan sosial. Hal ini tercermin dalam ungkapan pengasuh:

> "Masyarakat yang datang ke sini itu keperluannya macam-macam. Bukan hanya wali santri yang akan mengirim kebutuhan putra-putrinya. Ada masyarakat secara umum, alumni, warga di sekitar

> pondok, birokrat, politisi, militer, bahkan calon-calon kepala daerah datang dengan keperluan dan kepentingan mereka masing-masing. Kadang mereka yang ke sini hanya meminta nasihat, minta doa barakah bagi yang berdagang dan bertani, ada juga yang mau cari jodoh. Ya macam-macam, sering kali juga menyelasikan pertikaian antara warga, bukan hanya masalah rumah tangga. Seperti menjadi penengah kasus permusuhan di desa hingga ada dua masjid yang dibangun berdekatan, konflik antar madrasah di desa yang kebetulan ada alumni di dalamnya. Termasuk beberapa lahan pertanian dan ternak saya juga dititipkan kepada alumni untuk dikelola dengan sistem bagi hasil, termasuk standar biaya mondok di pesantren di sini dibuat murah. Salah satunya bertujuan agar tidak memberatkan, dan membantu wali santri sehingga tujuan menuntut ilmu akan tercapai, karena biaya pendidikan saat cukup tinggi".[50]

Hal senada juga diungkapkan oleh salah seorang pengurus pesantren sebagai berikut:

> "Kiai di sini sering dimintai tolong untuk mambantu para tamu yang datang ke pondok, mulai masalah pribadi, masalah keluarga, dan masalah ekonomi. Kadang ada orang yang konsultasi untuk menyekolakan anaknya ke sekolah/perguruan tinggi, ada juga konflik yang terjadi di masyarakat sering meminta kiai untuk mendamaikan, ada juga yang meminta doa untuk keselamatan, dan mau buka usaha bisnis. Ada pula sampai persoalan dicarikan jodoh memasrahkan kepada kiai. Selain itu, fungsi sosial dari peran kiai yaitu pemberdayaan ekonomi alumni dengan memberikan amanah untuk mengelola sawah, ladang, sapi, dan kambing milik kiai.[51]

Dengan demikian Kiai yang multi peran ternyata tidak cukup hanya memiliki keahlian dalam bidang agama saja. Stratifikasi sosial yang tinggi menempatkan kiai sebagai orang yang mampu memberikan segala jawaban atas segala persoalan yang terjadi di masyarakat. Hal ini juga peneliti temui ketika berkunjung ke pesantren tersebut mendapati tamu yang meminta nasihat karena ada masalah keluarga, ada pula tamu yang membawa air mineral

---

[50] Wawancara pada tanggal 13 Oktober 2013.
[51] Ringkasan hasil wawancara dengan Ust. Fawaidul Ihsan tanggal 28 Oktober 2013.

untuk dibacakan doa barakah Kiai Imam karena ada keluarganya yang sakit.[52]

2) Media Dakwah

Penggunaan media dakwah yang tepat akan menghasilkan dakwah yang efektif. Dengan berkembangnya media-media dan alat-alat modern, tentu memanfaatkan hasil kemajuan tersebut merupakan suatu hal yang bisa terjadi. Di Pondok Pesantren Kauman, penggunaan media dakwah sudah menggunakan buletin santri yang bernama "MEDIKA" (Media Kauman) untuk alumni sekaligus sebagai sarana untuk tetap menyambung silaturrahim santri (pesantren) atau alumni.

Kalau sebelumnya menggunakan media dakwah yang dilakukan apa adanya dan hanya menggunakan lembaga pesantren dalam memediasi kepentingan dakwah, saat ini Pesantren Kauman telah mengalami proses transformasi dengan memanfaatkan kemajuan teknologi sebagai sarana dakwah. Pesantren Kauman telah menggunakan media dakwah terbaru, seperti bulletin yang dicetak satu lembar bolak-balik, penggunaan tulisan berbentuk motto dengan menggunakan spanduk, banner, dan papan yang memiliki nilai-nilai dakwah keagamaan, sebagaimana yang peneliti temui sebagai berikut: ألنظافة من ألإيمان (Kebersihan adalah sebagian dari iman); ألعلم لا يدرك بالرحة (Ilmu itu tidak akan diperoleh dengan santai); أطلب العلما واجتهد كثيرا (Carilah ilmu dengan penuh semangat).

Selain itu ada kutipan surat al-Nur ayat 27 yang tertulis di atas pintu masuk gerbang asrama putri:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آَمَنُوا لَا تَدْخُلُوا بُيُوتًا غَيْرَ بُيُوتِكُمْ حَتَّى تَسْتَأْنِسُوا وَتُسَلِّمُوا عَلَى أَهْلِهَا ذَلِكُمْ خَيْرٌ لَكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ

Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu memasuki rumah yang bukan rumahmu sebelum meminta izin dan memberi salam kepada penghuninya. Yang demikian itu lebih baik bagimu, agar kamu ingat.[53]

---

[52] catatan observasi tanggal 28 Oktober 2013.

[53] Departemen Agama, *Al-Qur'anul Karim dan Terjemahannya* (Jakarta: Departemen Agama Republik Indonesia, 1999),

Selain ayat-ayat itu juga terdapat majalah dinding pesantren yang berisi puisi keagamaan rubrik keagaamaan yang berisi nasihat dan nilai-nilai dakwah kebaikan, handphone (*massage dakwah*) sebagai sarana komunikasi menyampaikan nasihat dan pengumuman melalu jaringan alumni seperti penetapan 1 Syawal atau awal Ramadhan. Hal itu merupakan upaya dalam melakukan syiar nilai-nilai keagamaan, khususnya untuk alumni, termasuk penggunaan LCD sebagai media dakwah audio visual.[54]

Di samping itu, media dakwah tidak hanya melalui jalur pesantren, pendekatan struktural oleh pengasuh Pesantren Kauman menyiarkan dakwah keagamaan melalui lembaga di luar pesantren yang memungkinkan untuk memasukan nilai dakwah keagamaan seperti memanfaatkan jabatan penasihat (mustasyar) di PCNU Bondowoso dan penasihat di Batalyon Interi 514/*Reader*, Penasihat di Majelis Ulama Indonesia (MUI) merupakan sarana untuk berdakwah yang digunakan oleh pengasuh Pesantren Kauman.[55]

3) Model dakwah di pondok pesantren

Pengasuh Pondok Pesantren Kauman sering diundang untuk berceramah, seperti pada acara pengajian pernikahan, khitanan, Maulid Nabi Muhammad, Isra' Mi'raj, dan lain sebagainya. Pada acara tersebut, Pengasuh Pesantren Kauman menyampaikan pesan-pesan agama untuk mengajak jama'ah yang hadir pada kebaikan dan menjalankan nilai-nilai agama.[56] Apabila Kiai Imam berhalangan untuk menghadiri undangan dari masyarakat, maka dia mendelegasikan putranya untuk melakukan dakwah. Demikian pula apabila Kiai Imam dan putranya berhalangan untuk hadir, Kiai Imam mendelegasikan ustadz untuk menghadiri undangan tersebut yang pada substansinya adalah mewakili kiai dalam melakukan dakwah Islam.

---

[54] Ringkasan hasil wawancara dan kutipan observasi yang dilakukan tanggal 28 Oktober 2013.

[55] Ringkasan hasil wawancara dengan pengasuh dan pengurus pesantren pada tanggal 30 Mei 2013.

[56] Wawancara dengan pengasuh tanggal 13 Oktober 2013.

Kiai Imam memiliki pandangan yang maju mengenai bagaimana metode dakwah yang tepat dilakukan pada saat ini:

> "Metode dakwah yang tepat untuk saat ini adalah kembali kepada model dakwah Walisongo. Dan saat ini model dakwah yang tepat, yaitu *uswah* sebagaimana dicontohkan Rasulullah. Kalau terlalu banyak mauidzah, orang akan bosan".[57]

Peran kiai sebagai tokoh sentral sangat berpengaruh dalam diri santri di pesantren tersebut, sebab kadang santri meniru bagaimana cara bicara kiai menemui tamu, termasuk cara berpakaian pun akan diadopsi oleh santri. Di pesantren tersebut seperti yang peneliti temui di lapangan ada sebagian santri yang meniru kiai ketika menerima tamu, yaitu dengan menutup kepala karena tidak menggunakan kopyah.

Santri di Pondok Pesanren Kauman ini ditekankan untuk mengamalkan Nilai-nilai akhlak dengan benar, mulai dari cara berbicara dan kewajiban untuk mengenakan pakaian sopan (menggunakan baju lengan panjang dan berkopyah, serta tidak mengenakan kaos oblong) ketika keluar dari kompleks pesantren, seperti ke jalan raya, ke pasar, terutama ketika salat berjamaah. Hal ini dapat disimpulkan bahwa peraturan tersebut merepresentasikan etika yang ketat terkait dengan contoh pakaian yang mencerminkan potret kesalehan seorang muslim. Hal yang bisa disimpulkan bukan masalah kopyah dan sarung, meskipun hal ini merupakan ciri khas yang selalu melekat pada pesantren, akan tetapi agama mengajarkan penganutnya untuk selalu rapi dan sopan.

Demikian pula pengasuh sendiri sebagai tokoh sentral dalam lingkungan pesantren memberikan suri tauladan (*uswah)* yang merupakan representasi dari pengamalan nilai-nilai agama berdasarkan sumber Islam (Al-Qur'an dan al Hadith), terutama penekanan pada sisi etika santri kepada guru. Dalam hal ini, pengasuh Pesantren Kauman akan melakukan kontrol secara

[57] Hasil wawancara dengan Ust. Misbahul Hasan, tanggal 28 Oktober 2013.

langsung terhadap etika santri yang dinilai menyimpang dari norma-norma kesantrian, baik dalam kesempatan pengajian atau menegur secara langsung santri yang salah dalam beretika. Bentuk lain dari penanaman nilai dakwah, yaitu pada saat acara umum di Pesantren Kauman, seperti Haflatul Imtihan yang dilakukan setiap tahun. Menurut Kiai Imam, ini adalah merupakan wujud dakwah dalam memberikan contoh real yang mengimplementasikan aturan yang bersumber pada ajaran Islam.

Selain itu, hal yang termasuk mengandung unsur dakwah dengan keteladanan, yaitu pengiriman santri ke beberapa daerah selama 10 hari ketika bulan Ramadhan, hal ini bertujuan untuk memberikan contoh dan upaya membentuk kultur masyarakat.

Tujuan lain dari penugasan santri adalah sebagai persyaratan untuk memperoleh ijazah pada tingkat madrasah ibtida'iyah, sebagaimana yang diungkapkan Ustadh Misbahul Hasan berikut:

> "Untuk memperoleh ijazah di tingkat Madrasah ibtidaiyah tingkat Ula. Santri disini ditugaskan di beberapa desa di Kabupaten Bondowoso, biasanya ditempatkan di rumah Alumni atau wali santri yang memiliki lembaga pendidikan atau Mushollah. Selama 10 hari di bulan puasa kami bertugas untuk memberikan *uswah* kepada masyarakat dilingkungan tugas terkait praktek ibadah yang bersumber pada sumber-sumber hukum Islam seperti cara salat pada cara bacaan dan praktek, tadarrus Al-Qur'an pada sisi tajwid, pembacaan salawat. Hal yang terpenting dari penugasan tersebut yaitu *dakwah bil hal* yang berupaya memberikan contoh real akhal dari seorang santri dalam berbicara, bertingkah laku, beribadah baik kedisiplinan waktu dan etikanya. Selain itu ada juga yang dilakukan oleh teman-teman pada saat evaluasi yaitu dengan mengajak warga untuk membuat tempat mandi secara terpisah di sungai antara pria dan wanita, seperti yang dilakukan di desa Sumber Biru kecamatan Tegal Ampel dan Desa Sumber Mas kecamatan Tlogosari, dan yang diperoleh oleh teman-teman santri yaitu potret dari kehidupan real bermasyarakat dan melatih kita bagaiamana hidup bermasyarakat kelak".[58]

[58] Wawancara dengan Ust. Misbahul Hasan, tanggal 28 Oktober 2013.

4) Peran Kiai dalam Dakwah

Peran Kiai Imam dalam dakwah adalah sebagai mobilisator dalam menggerakkan dakwah Islam, khususnya di Pondok Pesantren. Beliau penafsir tunggal sumber Islam. Fawaidul Ihsan mengatakan:

> "Kiai di sini kalau ada tugas pesantren langsung turun sendiri memberikan contoh dan mengontrol langusung pekerjaan tugas dan kegiatan santri. Kalau ada yang salah, biasanya langsung ditegur dan diperbaiki. Karena menurut pandangan kiai, pondok itu ibarat bengkel. Kalau ada yang keliru atau salah, harus secepatnya diperbaiki agar tidak berlaur-larut. Dan yang sering ditemui di sini apa yang diperintahkan dan diucapkan pengasuh pasti sesuatu yang beliau kerjakan terlebih dahulu seperti yang sering ditekankan pelaksanaan salat jama'ah, penghormatan kepada orang tua, meskipun cara menyampaikannya bermacam-macam, kadang dengan nada tegas dan lugas, kadang sambil bergurau, kadang menyindir, kadang dengan mencontohkan sesuatu yang intinya memberikan pengertian bahwa santri harus menjadi orang yang baik dan shaleh. Di samping itu, *lora atau bindereh* yang menyampaikan dawuh dari kiai untuk disampaikan kepada santri termasuk melakukan menjelaskan maksud dan tujuan dari *dawuh* atau peraturan dari yang dibuat oleh Kiai atau kadang beliau (*lora*/*bindereh*) yang mewakili tugas Kiai dalam berdakwah dan mengontrol santri" [59]

Peran kiai cukup khas ketika merespons situasi di luar pesantren yang berhubungan dengan kondisi santri di kompleks pesantren:

> "Biasanya ada peraturan pesantren yang dibuat oleh pengasuh dan sifatnya hanya sementara dan hanya berlaku satu sampai dua hari, kadang hanya seminggu, misalkan ketika masa kampanye partai pada siang hari santri dilarang keluar dari kompleks pesantren, atau ketika ada acara di Alun-alun kota, atau ada demonstrasi di Pemda atau pendopo Bupati. Dalam menyampaikan dan menjalankan ini, peran kiai dalam tugasnya kadang diwakili oleh putra beliau, sebagai penyambung pesan dakwah dari kiai kepada santri, sekaligus mediator antara kiai dan santri. Tugas-tugas teknis ini biasanya dijalankan oleh *lora*/*bindereh,* baik dakwah maupun pendidikan.[60]

---

[59] Wawancara dengan Ust. Misbahul Hasan, 28 Oktober 2013.
[60] Wawancara dengan pengurus, 28 Oktober 2013.

Proses kaderisasi da'i yang dilakukan di Pesantren Kauman adalah dengan cara melakukan bimbingan dakwah dengan mengadakan pelatihan orasi yang dilaksanakan setiap hari Jumat pagi mulai jam 07.00-09.00 WIB. Di samping itu, setiap hari Rabu pagi dan Kamis pagi selepas salat Shubuh juga ada kegiatan *Muhadarah*, serta ada lomba orasi setiap selesai *imtihan* (ujian semesteran) yang diikuti santri putra dan putri. Dengan demikian telah dilakukan upaya untuk melatih ketrampilan santri dalam berorasi untuk menyiapkan para da'i.

Tabel 3.6
Temuan Tipe Kepemimpinan Pondok Pesantren Salaf Al-Hasani Al-Lathifi

Fokus	KOMPONEN	TEMUAN
transformasi kepemimpinan pesantren pada lembaga pendidikan	Konstruksi Pesantren	a. Pembelajaran *ma'hadiyah* (kepesantrenan) b. Pembelajaran jalur madrasah
	Tipe kepemimpinan dalam pendidikan pesantren	a. Keputusan bersifat mutlak b. Kewenangan teknis dipasrahkan pada bawahaan c. Pola pengkaderan kepemimpinan mencakup dua model. Pertama, pengkaderan secara intensif kepada keluarga untuk melanjutkan estafet kepemimpinan sebagai pengasuh pesantren. Kedua, pengkaderan ke dalam yang dilakukan kiai dalam membantu tugas-tugasnya
	Kurikulum pesantren	a. Kurikulum pendidikan agama Islam yang didesain pengasuh b. Pelakasanaan pendidikan model tradisional dan madarasah c. Metode pendidikan salaf dan modern d. Evaluasi pendidikan santri ada beberapa metode yang digunakan yaitu: *musyafahah, tamrin* massal, imtihan (ujian) semesteran, hafalan, setoran baca kitab kuning , *Muh}a>d}arah* dan tes pengajian Al-Qur'an
	Sistem nilai pendidikan pesantren	a. Nilai utama adalah rangkaian keseluruhan kerja ibadah pesantren yang menekankan pada praktek fiqh-tasawwuf b. Penekanan akhlak santri c. penanaman nilai keikhlasan dan ketulusan
	Sistem Jaringan	Sistem dua model, yaitu jaringan *internal* dan *eksternal*
Transformasi Kepemimpinan pondok pesantren pada bidang dakwah	Pendekatan dakwah	Membantu masyarakat dalam menuntaskan persoalan sosial.

	Media dakwah	Penggunaan media dakwah menggunakan buletin santri yang bernama "MEDIKA" (Media Kauman)
	Model dakwah	a. Kiai di Pondok Pesantren Kauman sering diundang untuk mengisi ceramah b. Pengiriman santri ke beberapa daerah selama 10 hari dalam bulan Ramadhan
	Peran Kiai dalam dakwah	a. Peran Kiai dalam dakwah sebagai mobilisator b. Adanya pelatihan orasi

Transformasi kepemimpinan Kiai di Pesantren Kauman berdampak pada beberapa elemen yang ada di Pondok Pesantren Kauman. Pengasuh dalam hal ini sebagai figur sentral pondok pesantren telah mempraktikkan gaya kepemimpinannya, sehingga Pondok Pesantren Kauman Bondowoso, meskipun watak dasarnya adalah salaf murni.

Implikasi kepemimpinan pondok Pesantren Kauman telah bertransformasi dengan watak murni salaf namun praktek manajemen modern sudah diaplikasikan dengan baik. Dengan dasar salaf serta dipadukan dengan manajemen modern ini maka sampai saat ini PP. Kauman Bondowoso tetap bertahan dengan karakter salafnya di tengah hiruk pikuknya Kota Bondowoso.

B. Kepemimpinan Pondok Pesantren Salaf Al-Utsmani

1. Kondisi Umum Pondok Pesantren Salaf Al-Utsmani

Menurut kisah yang dituturkan para sesepuh Pondok Pesantren Al-Utsmani dan beberapa catatan tentang Alm. KH. Utsman, Desa Beddian yang terletak ± 10 kilometer dari Kota Bondowoso ini adalah suatu desa yang semula sangat rawan terjadi tindak kejahatan. Kondisi masyarakatnya pun sangat memperihatinkan. Mereka terbelenggu kebodohan dan kemaksitan. Digambarkan dalam kisah itu, kondisi masyarakat Desa Beddian mirip dengan

gambaran zaman jahiliyah. Di tengah kondisi dan tempat yang demikian KH. Utsman mendirikan masjid dan pesantren dengan sangat sederhana.

Tahun berdirinya pesantren ini masih sulit untuk dilacak dan hingga saat ini peneliti masih belum menemukan sumber yang dapat menjelaskan mengenai kapan berdirinya Pesantren Al-Utsmani. Hanya saja, jika dikaitkan dengan priodeisasi kepemimpinannya, Pesantren Al-Utsmani berdiri sekitar tahun 1960-an. Pada priode pertama, pesantren ini sangat sederhana. Pada waktu itu, tidak ada istilah penjenjangan kelas. Santri hanya disatukan di satu majelis dan belajar bersama di sana tanpa melihat usia. Pada tahun 1986 sejak KH. Hamid dan Kiai Qusyairi ikut andil dalam mengelola pesantren, pesantren mulai Nampak perkembangannya. Pada tahun 1991 Pesantren Al-Utsmani dipimpin oleh KH. Hamid dengan dibantu oleh KH. Qusyairi, pesantren mulai mengalami perkembangan. Pembelajaran mulai di bentuk penjenjangan, dan mulai dilaksanakan program guru bantu.

Seiring berjalannya waktu, Pondok Pesantren Al-Utsmani mengalami perkembangan. Pada masa kepemimpinan KH. Qusyairi Utsman yang dibantu oleh KH. Ghazali Utsman, pesantren ini mulai mengembangkan pendidikan dengan mendirikan lembaga-lembaga yang mendukung suksesnya program pesantren. Sejak saat itu, sedikit demi sedikit kegiatan belajar mengajar di Pondok Pesantren Al-Utsmani ini mulai dikembangkan dan ditingkatkan dengan dua sistem, yaitu sistem *tarbiyah ma'hadiyah* dan sistem *tarbiyah madrasiyah*, baik formal, informal, maupun non-formal.

Sistem *tarbiyah ma'hadiyah* di pesantren ini bergerak di bidang pendidikan dan pendalaman kitab-kitab kuning. Sedangkan *tarbiyah madrasiyah* bergerak di bidang pendidikan sekolah klasikal. Di samping itu, lembaga-lembaga madrasah ini juga bergerak dalam mengembangkan kitab kuning. Sejak tahun 1986 didirikanlah Madrasah Diniyah Al-Utsmani, dan pada tahun 2010 dibuka lembaga pendidikan formal Madrasah Tsanawiyah.

a. Visi dan Misi Pondok Pesantren Al-Utsmani

Visi merupakan impian dan cita-cita yang ingin dicapai sebuah lembaga atau organisasi. Dalam lembaga pondok pesantren, visi merupakan faktor yang dominan sebagai ciri khas dan impian atau cita-cita lembaga pondok pesantren. Pada umumnya pembelajaran di lembaga dilaksanakan dengan cara memasukkan sebanyak mungkin nuansa keislaman atau pendidikan Islam dengan pengajian-pengajian kitab kuning. Hal ini dimaksudkan untuk menumbuhkan dan membentuk kerakter para santri agar menjadi hamba-hamba Allah SWT yang shaleh dan berwawasan luas. Dalam konteks ini, visi Pondok Pesantren Al-Utsmani Beddiyan, adalah "Menciptakan Hamba-Hamba Allah yang Shaleh, Beriman dan Berilmu Pengetahuan".[61]

Visi ini adalah suatu yang umum dalam lembaga pendidikan Islam. Visi ini kemudian diupayakan untuk dicapai dengan mengidentifikasikan misi dengan jelas. Misi merupakan jalan yang harus dilalui untuk mencapai visi. Misi Pondok Pesantren Al-Utsmani adalah sebagaimana berikut: "Melaksanakan pendidikan Islam yang sudah terprogram baik di pendidikan formal dan pendidikan nonformal".[62]

b. Paradigma Dasar dan Alasan Pendirian Pondok Pesantren Al-Utsmani

Pada umumnya penyelenggraan pendidikan memiliki dasar, acuan, paradigma dalam mewujudkan cita-cita pendidikan. Paradigma tersebut adalah sudut pandang yang nantinya akan menjadi dasar dan cara pandang dalam melaksanakan proses pendidikan dalam rangka mengarahkan orentasi dan tujuan dari hasil pendidikan yang diinginkan. Pradigma, dasar, dan alasan pendirian Pondok Pesantren Al-Utsmani dapat dilihat dalam ungkapan berikut:

---

[61] Wawancara dengan pengurus Pesantren Al-Utsmani pada tanggal 4 Desember 2013.
[62] *Ibid.*

> "Dasar pendirian pondok pesantren adalah untuk melaksanakan dakwah Islamiyah melalui jalur pendidikan diniyah syalafiyah, yang diselenggarakan dengan pengajian-pengajian kitab kuning. Dengan berpegangan kepada prinsip 'mempertahankan tradisi lama yang baik dan menerima tradisi baru yang dianggap lebih baik'".[63]

Perubahan zaman yang semakin maju yang ditandai dengan adanya era globalisasi yang merupakan produk dari kemajuan pesat di ranah ilmu pengetahuan dan teknologi informasi (IT) telah memberikan kemajuan yang luar biasa dalam segala aspek kehidupan. Namun demikian, selain memberi efek positif, globalisasi juga memiliki efek negatif. Globalisasi memberikan efek negatif terhadap moralitas bangsa, sehingga pondok pesantren dituntut bisa berbenah diri dalam mempersiapkan dan mempertahankan pengaruh efek negatif tersebut. Pesantren Al-Utsmani ini juga sadar akan hal itu sehingga pesantren ini juga diupayakan untuk bisa mempertahankan tradisi keislaman dalam kerangka membendung efek negatif dari proses globalisasi ini. Komitmen ini diungkapkan oleh salah satu pengurus Pondok Pesantren Al-Utsmani sebagai berikut:

> "Dalam mempertahankan tradisi pondok pesantren, kiai tetap mempertahankan tradisi yang sudah ada seperti pengajian kitab kuning, dan melalui *setting* lingkungan yang bernuansa Islami dan berbasis ahlakul karimah, dalam hal ini pengasuh memperketat dan memantau setiap prilaku-prilaku santri yang ada di pondok pesantren yang di kuatkan dengan tindakan yang tegas terhadap pelanggaran-pelanggaran kode etik pondok pesantren. Ahklak santri di setiap keseharianya dapat dilihat dari prilaku santri ketika berhadapan dengan kiai, para pengurus, dan para tamu dengan pola penghormatan dan penghargaannya dengan menundukkankan kepala dan mengucapkan salam.[64]

Dalam mempertahankan tradisi pondok peantren dari pengaruh globalisasi, Kiai Ghazali sebagai pemimpin Pondok

---

[63] Wawancara dengan pengurus pesantren pada tanggal 4 Desember 2013.
[64] Wawancara dengan pengurus pesantren pada tanggal 4 Desember 2013.

Pesantren Al-Utsmani tetap melaksanakan dan mempertahankan tradisi yang sudah ada, seperti pengajian kitab kuning. Selain itu, dinamika iklim di pondok pesantren di-*setting* sedemikian rupa agar terbiasa berprilaku islami dan berahlak al-karimah. Dalam konteks ini, Kiai Ghazali senantiasa memantau prilaku santri di pondok pesantren ini. Selain itu, kiai juga tegas dalam memberikan sanksi kepada santri yang melanggar tradisi dan aturan-aturan yang berlaku di pondok pesantren. Penerapan dan rancangan prilaku di pondok pesantren ini dapat dilihat dari sikap santri yang selalu menundukkan kepala setiap menghadap pengurus, ustadz, dan pengasuh pesantren.

Upaya yang dilakukan oleh Kiai Ghazali, untuk mempertahankan eksistensi pondok pesantren Salafiyah Al-Utsmani di era globalisasi, dengan menggunakan tiga cara. Pertama, melakukan program pengabdian kepada masyarakat melalui pengiriman guru tugas. Kedua, belajar di masyarakat sembari mensosialisasikan pesantren. Ketiga, melakukan proses belajar-mengajar di masyarakat dalam membantu melaksanakan pencerdasan anak bangsa.[65]

Selain itu, kiai juga berpesan kepada santri, bahwa para santri harus dapat mengajarkan ilmunya kepada santri atau siswa kendatipun hanya dua orang santri, yang terpenting berkualitas.

Tidak hanya itu, santri juga diperintahkan taat terhadap segala peraturan yang berlaku di pesantren. Ada ada tiga hal yang dilarang keras oleh pengasuh, yaitu : berpacaran, mencuri, dan berkelahi. Santri yang melakukan ketiga hal tersebut akan dikenai sanksi berat, yakni dikeluarkan dari pondok pesantren dan dikembalikan kepada orang tuanya.

Peraturan ini berlaku sejak zaman kiai sepuh, sehingga pada saat ini kiai Ghazali hanya melanjutkan dan mempertahankan tradisi yang sudah ada. Pada waktu itu, Kiai Hamid (sesepuh pesantren) pernah berpesan pada santri: “Santriku, ketika kalian

[65] Wawancara dengan pengurus pesantren pada tanggal 4 Desember 2013.

berada di tengah-tengah masyarakat, bersabarlah kalian kepada masyarakat dalam menghadapi kebiasaan-kebiasaan mereka selagi tidak melanggar batas-batas syari'at Islam".[66]

c. Peraturan-Peraturan yang Berlaku

Peraturan dan program yang berjalan sejak kepemimpinan pengasuh pertama di Pondok Pesantren Salafiyah Al-Utsmani dipertahankan hingga saat ini. Namun demikian, terdapat beberapa perkembangan zaman yang perlu direspons oleh pemberlakuan peraturan-peraturan baru dari pesantren.

Indikasi perkembangan zaman saat ini semakin maraknya penggunaan alat-alat komunikasi yang semakin canggih, seperti handphone, komputer, internet, dan lain sebagainya. Dalam perangkat-perangkat elektronik tersebut terdapat banyak fitur yang memungkinkan bagi penggunanya untuk bisa berjejaring dan berkomunikasi dengan orang-orang dalam lingkup global. Sebab itu, pertukaran budaya, politik, dan lain sebagainya berjalan dengan sangat cepat. Dalam koteks ini, pesantren selalu menghadapi masalah dengan kemajuan teknologi dan komunikasi yang disalahgunakan.

d. Pengembangan Kurikulum dan Kelembagaan Pondok Pesantren Al-Utsmani

Salah satu keunggulan pesantren adalah kemampuannya bertahan hingga saat ini, meski telah diterjang arus perubahan zaman. Bervariasinya corak dan pola pembelajaran di pesantren mengindikasi keberagaman dan kekayaan lembaga-lembaga pendidikan Islam yang harus mendapatkan perhatian yang proporsional dari para pemerhati pendidikan Islam. Namun demikian, akhir-akhir ini kesuksesan pesantren dalam beradaptasi dengan lingkungannya sudah mulai dipertanyakan, lebih-lebih mengenai masih lambannya pesantren sebagai lembaga pendidikan Islam merespons perkembangan zaman kontemporer. Pada

[66] Wawancara dengan pengurus pada tanggal 4 Desember 2013.

umumnya, titik tekan pesantren adalah pembelajaran kitab kuning. Tidak heran kalau kemudian tolok ukur keberhasilan pondok pesantren adalah mampu mencetak santri yang pandai atau minimal bisa membaca kitab kuning. Namun demikian, penekanan ini pun mulai tidak fokus, sehingga lulusan pesantren menjadi pribadi pelajar yang tidak memiliki ciri khas yang kuat.

Lembaga pendidikan yang memiliki ciri khas yang kuat penekanannya pada kitab kuning adalah pondok pesantren, bahkan kitab kuning dapat dikatakan sebagai ruh pondok pesantren. Menurut Muchsin Ghazali, siapapun yang ingin belajar kitab kuning, tidak ada jalan lain kecuali di pesantren, karena kitab kuning adalah ruh pondok pesantren.[67]

Pesantren Al-Utsmani adalah salah satu pesantren salaf di Bondowoso yang tetap memegang teguh nilai-nilai ajaran tradisional pondok pesantren, serta tetap konsisten mempelajari warisan-warisan intelektual Islam klasik. Terkait dengan hal ini, Muchsin Ghazali menggambarkan kondisi Pesantren Al-Utsmani sebagai berikut:

> "Dari dulu semua yang diajarkan adalah kitab kuning, dari Ibtidai' sampai Tsanawiyah yang diajarkan adalah kitab kuning. Dulu, untuk kelas satu dan dua total belajar menulis, kelas tiga 25% kitab kuning, kelas empat 75 % kitab kuning, kelas lima 85% kitab kuning, dan kelas enam 100% kitab kuning, dan Tsanawiyah 100% total kitab kuning. Kenapa begitu, karena untuk membiasakan anak-anak dalam membaca kitab kuning. Sementara terjemahan itu dilarang, karena walau bagaimanapun, kemampuan membaca kitab kuning itu menjadi bagian yang terpenting."[68]

Ustadh Nawawi selaku Koordinator Guru Bantu Al-Utsmani juga mengatakan bahwa kitab kuning di Pesantren Al-Utsmani menjadi prioritas keilmuan yang pertama dan utama, karena pesantren ini didirikan atas dasar ingin mengokohkan umat dalam

[67] Wawancara dengan Ustadz Muhshid Ghazali, 5 Desember 2013.
[68] Wawancara dengan Ustadz Muhshid Ghazali, 5 Desember 2013.

beragama, dan manjadikan kitab kuning sebagai referensi pendalaman ilmu agama setelah Al-Qur'an dan Al Hadits.[69]

Selain itu, Kipyanto Sekretaris Madrasah Diniyah Wustho juga menjelaskan bahwa Pesantren Al-Utsmani dalam keilmuannya tetap kokoh dalam bidang kitab kuning, karena kitab kuning memiliki energi yang luar biasa dalam hal kajian keislaman, dan kebenarannya pun terbukti hingga berabad-abad. Itulah alasan Pesantren Al-Utsmani tetap kokoh dalam pengajaran kitab kuning kepada santri.[70]

Dalam pengamatan peneliti, setiap kegiatan pembelajaran, baik yang dilaksanakan di Madrasah Diniyah maupun kegiatan-kegiatan pembelajaran di asrama, tidak lepas dari kitab kuning. Untuk tingkat Wustho, santri sudah mendalami kitab kuning dari beberapa jenis, baik fiqh, tasawuf, tata bahasa arab, hadits dan tafsir Al-Qur'an.[71] Dari itu jelas, kitab kuning menjadi bagian yang tak terpisahkan dalam pondok pesantren, termasuk pesantren Al-Utsmani yang tetap melestarikan kitab kuning dalam upaya pengembangan pondok pesantren. Muchsin Ghazali menambahkan:

> "Waktu saya menjabat sebagai kepala Tsanawiyah, dibersihkan semua terjemahan. *Mutola'ah* juga harus memakai kitab kuning, yang tahu atau tidak tahu harus pakai kitab kuning, makna harus cukup semua. Itu setiap 3 bulan sekali saya koreksi, yang tidak lengkap ditindak, sehingga anak-anak betul-betul semangat. Dan ketika itu berjalan dengan baik, kemudian selanjutnya dibentuk tim pembuat soal-soal madrasah (TIPSOM), nanti setelah ujian, dari TPQ sampai kelas tertinggi, gurunya tidak boleh ikut-ikut, kepala sekolahnya tidak boleh ikut-ikut, itu tugasnya TIPSOM, *al-hamadulillah* itu berjalan sampai sekarang. Dari dibentuknya TIPSOM itu, yang jelas tidak akan ada kecurangan. Dan kepala sekolah setelah selesai menerima laporan nilai, lalu itu di rapatkan. Jadi dewan guru betul-betul berhati-hati, karena harus betanggung jawab kalau nilainya ambruk."[72]

---

[69] Wawancara dengan pengurus pesantren pada 7 Desember 2013.
[70] Wawancara dengan Kipyanto, S.Pd.I pada tanggal 7 Desember 2013.
[71] Observasi tanggal 7 Desember 2013.
[72] Wawancara dengan Ustadz Muhshid Ghazali, 5 Desember 2013.

Menurut Ustadz Kipyanto, ketika sudah hampir ujian, guru sudah mulai khawatir nilai santri kecil. Sebab, kalau terjadi hal demikian, maka guru akan mendapat teguran yang sangat keras dari pengasuh. Jadi, dari dibentuknya TIPSOM ini berdampak positif terhadap guru untuk senantiasa mengajar dengan serius, dan berusaha sekuat tenaga agar santri yang dididik benar-benar paham terhadap pelajaran yang diberikan.[73]

Senada dengan hal tersebut, M. Zainal salah seorang santri PP. Al-Utsmani menjelaskan bahwa pada saat pelaksanaan ujian santri harus serius belajar, karena nilai ujian bukan hanya dari ustadh, melainkan dari tim yang ditugaskan untuk membuat soal-soal ujian.[74] Upaya Pondok Pesantren Al-Utsmani dalam mengembangkan keilmuan santri difokuskan pada mencetak santri yang memiliki kemampuan dalam memahami kitab kuning. Hal itu menjadi bukti bahwa Pondok Pesantren Al-Utsmani tetap memelihara dan menjaga tradisi, nilai dan ciri khas pondok pesantren. Karena sistem seperti itu, telah memberikan nilai positif terhadap Pondok Pesantren Al-Utsmani yang sebelumnya mengalami kemerosotan kuantitas. Untuk itu, Ust. Muchsin Ghazali menegaskan: "dengan cara seperti itu jumlah santri Pesantren Al-Utsmani semakin meningkat, yang tadinya hanya sembilan puluh lima, pada tahun 2013 ini hampir mencapai 400 santri."[75]

Ustadz Nawawi menjelaskan, jumlah santri Pesantren Al-Utsmani sempat merosot semenjak ditinggal oleh pengasuh pertama, sebab santri pada waktu itu hanya berkisar sembilan puluhan santri. Kemudian pengurus dan pengasuh bersama-bersama merumuskan konsep dan strategi untuk membangun pesantren. Cara yang digunakan adalah pengukuhan kitab kuning sebagai keilmuan utama dan dibentuk Tim Pembuat Soal sebagai pengevaluasi terhadap berhasil-tidaknya pembelajaran.[76]

---

[73] Wawancara dengan Kipyanto, S.Pd.I pada tanggal 7 Desember 2013.
[74] Wawancara dengan M. Zainal, pada tanggal 7 Desember 2013.
[75] Wawancara dengan Ustadz Muhshid Ghazali, 5 Desember 2013.
[76] Wawancara dengan Ustadz Nawawi, 7 Desember 2013.

Dari uraian di atas, dapat dipahami bahwa salah satu yang mengukuhnya tegak berdirinya pesantren Al-Utsmani adalah kitab kuning. Menjadikan kitab kuning sebagai keilmuan yang utama dalam pondok pesantren, ternyata berimplikasi terhadap maju dan berkembangnya pesantren Al-Utsmani. Hal ini juga dijadikan sebagai alternatif dalam menyikapi merosotnya kepercayaan masyarakat terhadap kitab kuning.

Dari sini dapat dlihat bahwa orientasi keilmuan yang diterapkan di Pondok Pesantren Al-Utsmani lebih mengarah pada upaya mencetak santri yang memiliki ilmu agama murni, yaitu ilmu agama yang ditransmisikan dari karya-karya ulama *salaf* dengan berdasar pada kitab kuning. Sedangkan bentuk pengembangannya mengarah pada pengembangan ilmu agama itu sendiri yang dikemas dengan model pengembangan metode dan sistem penerapan keilmuan.

Di samping itu, Pesantren Al-Utsmani juga berupaya membekali santri untuk senantiasa memahami ilmu dan teknologi, sesuai dengan paparan Ust. Fajri bahwa:

> "Pesantren Al-Utsmani juga mengupayakan santri agar bisa dan memahami komputer, namun pengembangan tersebut, hanya dispesifikkan pada santri-santri yang terpilih. Setelah santri menguasai kitab kuning, baru santri akan diberikan ilmu tentang komputer oleh pihak pesantren."[77]

Ust. Kipyanto, S.Pd.I selaku sekretaris Madin Wustho juga mengatakan bahwa :

> "Ilmu komputer itu juga penting untuk diterapkan di pondok pesantren mengingat kebutuhan dan tuntutan dunia global yang mengharuskan manusia untuk tau teknologi. Dalam hal ini, pesantren Al-Utsmani hanya merekomendasikan beberapa orang santri untuk belajar ilmu computer. Untuk mengkursuskan semuan ya.. kami belum mampu, karena biaya di tanggung pesantren"

[77] Wawancara dengan Ust. Fajri, tanggal 4 Desember 2013.

Pengembangan keilmuan yang dilakukan oleh Pesantren Al-Utsmani ternyata juga mengarah pada program-program yang berkaitan dengan tuntan dunia teknologi modern. Pengembangan tersebut menjadi bukti bahwa dalam hal keilmuan, Pesantren Al-Utsmani tidak hanya membekali ilmu-ilmu agama, melainkan juga ilmu komputer yang mendukung masa depan santri.

e. Pengembangan Kelembagaan Pondok Pesantren Salaf Al-Utsmani

Pada dasarnya, kelembagaan suatu organisasi, termasuk pesantren, terdiri dari dua model, yakni: (1) pribadi,[78] yang menjadikan seorang kiai sebagai pusat pendidikannya. Orientasi dan operasionalisasi pesantren sangat tergantung pada pribadi kiai pengasuhnya; dan (2) institusi[79] yang menjadikan musyawarah sebagai tempat mengambil keputusan bersama. Orientasi dan operasionalisasi pesantren pun tidak lagi ditentukan oleh kiai perseorangan, tetapi atas kesepakatan para pengurus lainnya. Model pertama itu biasanya terdapat pada pesantren tradisional (salaf) dan model kedua terdapat pada pesantren modern.

Secara keseluruhan, dalam prakteknya, model kelembagaan pesantren, baik dengan status milik pribadi maupun milik institusi, kiai tetap merupakan tokoh kunci dan keturunannya memiliki

---

[78] Kelebihan pesantren dengan model kelembagaan pribadi, antara lain ialah: mereka memiliki kebebasan menentukan jalan hidupnya sendiri dan bebas merencanakan pola pengembangannya. Tetapi mereka juga memiliki kelemahan, antara lain ialah sangat tergantung pada kemauan dan kemampuan perorangan yang sering kali kurang berbobot dan kurang konsisten dalam melaksanakan kebijakan, karena tidak terstruktur dalam suatu pula yang dapat memberikan masukan-masukan yang kaya dan beragam dalam suatu tatanan yang sistematis dengan ukuran yang obyektif, sehingga dapat dikontrol dan dievaluasi kemajuan dan kemundurannya; di samping itu, umur pesantren dengan status milik pribadi tergantung pada umur pemiliknya, yang biasanya lebih pendek dari pada umur institusi.

[79] Kelebihan pesantren dengan status milik institusi antara lain ialah tidak tergantung pada perorangan, tetapi tergantung pada institusi lengkap dengan mekanisme-sistemnya, sehingga dapat dikontrol dan dievaluasi kemajuan dan kemundurannya dengan menggunakan tolak ukur yang objektif. Sedangkan kelemahannya antara lain ialah adanya kemungkinan terbelenggu dengan aturan-aturan birokrasi sehingga tidak lincah dalam mengambil keputusan yang dapat menghambat kemajuan.

peluang terbesar untuk menjadi penggantinya. Dalam konteks ini, Pondok Pesantren Al-Utsmani sejak awal berdirinya menerapkan pola kelembagaan yang sesuai kebutuhan masyarakat ketika itu, yakni sebagai pusat dakwah dan pendidikan masyarakat di Kabupaten Bondowoso. Pada awalnya, tempat belajar santri hanya berupa rumah kiai dengan beberapa asrama (pondok) untuk para santrinya yang terdiri dari para santri putra.[80]

Ustadh Nawawi menjelaskan bahwa Kiai Utsman, selaku pendiri dan pengasuh pertama Pondok Pesantren Al-Utsmani, tidak begitu memperhatikan kelembagaan pesantren. Jadi, santri yang belajar di pesantren Al-Utsmani dijadikan satu dalam satu tempat, yaitu di rumah kiai.[81] Di masa awal (periode pertama), Pondok Pesantren Al-Utsmani mengambil corak *salafiyah* murni yang hanya mengajarkan ilmu-ilmu agama (ilmu-ilmu *naqliyah*) saja dalam berbagai bidang melalui kajian-kajian kitab kuning yang sederhana, seperti Safinat Al-Najah, Sullam al-Taufiq, Taqrib, Jurumiyah dan lain-lain yang dilakukan setiap selesai salat wajib. Pengurusan pondok pesantren pun berada di tangan pengasuh, yakni KH. Utsman. Dalam konteks ini, setidaknya ada dua alasan, mengapa Pondok Pesantren Al-Utsmani di awal berdirinya mengambil pola *salafiyah* murni. Pertama, sejak dari awal, perkenalan Kiai Utsman dengan pengajaran Islam adalah melalui lembaga pendidikan tradisional berupa pondok pesantren sebagaimana ia belajar di Pondok Pesantren Sidogiri, yang juga merupakan pondok salafiyah murni.[82]

Alasan kedua, model kelembagaan salafiyah murni yang ditetapkan Kiai Utsman merupakan respons terhadap ekspansi model pendidikan yang ada ketika itu, yakni pengembangan dari sekolah rakyat yang dianggapnya sebagai cara baru pemerintahan kolonial Belanda untuk "membelandakan" anak-anak mereka.[83]

---

[80] Wawancara dengan Ust .Fajri, pada tanggal 4 Desember 2013.
[81] Wawancara dengan Ustad Nawawi, Tanggal 7 Desember 2013.
[82] Wawancara dengan Ustadz Muhshid Ghazali, 5 Desember 2013.
[83] Wawancara dengan Ustadz Muhshid Ghazali, 5 Desember 2013.

Dari itu dapat dipahami bahwa pada masa awal berdirinya Pesantren Al-Utsmani, kelembagaan kurang mendapatkan perhatian yang berarti. Corak pendidikan yang diterapkan adalah salafiyah murni yang tidak mengadakan penjenjangan atau sistem kelas, tapi santri hanya diajari kitab di satu tempat. Sepeninggal Kiai Utsman, tepatnya pada masa kepemimpinan KH. Hamid (periode kedua), Pondok Pesantren Al-Utsmani dihadapkan pada problem kemunduran, yang mengakibatkan penurunan kuantitas santri Al-Utsmani. Akhirnya pada waktu itu diambil sebuah inisiatif untuk menangani problem tersebut dengan pengembangan kelembagaan podok pesantren. Sistem pendidikan di Pondok Pesantren Al-Utsmani mulai mengakomodasi dan menerima unsur-unsur sistem pendidikan yang ditawarkan oleh pemerintah, khususnya sistem kelas dan penjenjangan (klasikal). Penyesuaian ini dilakukan tanpa mengubah secara signifikan materi pendidikan yang ada di pesantren ini.[84]

Ustadh Nawawi selaku pengurus dan alumni angkatan pertama Pesantren Al-Utsmani menjelaskan bahwa pada masa kepemimpinan Kiai Hamid, pesantren mengalami kemunduran. Santri yang semula berjumlah hampir empat ratusan santri, pada masa itu berkurang menjadi sekitar sembilan puluh. Oleh karena itu, pengurus dan santri senior mulai merancang strategi baru untuk lebih memajukan Pesantren Al-Utsmani. Strategi tersebut dilakukan dengan cara mendirikan lembaga pendidikan, dan mulai dibentuk sistem kelas.[85] Artinya, Pondok Pesantren Al-Utsmani mulai menerima sistem madrasah dengan skala yang sangat terbatas, sekedar mampu menjamin pesantren tetap bisa proses yang proses pembelajarannya dilakukan pada sore hari[86] dengan sistem klasikal dan malam harinya tetap mengadakan kajian kitab

---

[84] Wawancara dengan Ustadz Muhshid Ghazali, 5 Desember 2013.
[85] Wawancara dengan Ustadz Nawawi, 7 Desember 2013.
[86] Madrasah model ini dinamakan madrasah diniyah yang mengajarkan ilmu pengetahuan keagamaan. Madrasah diniyah berkembang menjadi MDA, MDW, dan MDU. Dahulu, masyarakat Tegal menyebut madrasah diniyah dengan nama "Sekolah Arab" untuk membedakannya dengan "Sekolah Rakyat".

kuning. Dengan sistem seperti itu, Pondok Pesantren Al-Utsmani kembali mendapatkan kepercayaan masyarakat.[87] Jadi jelas bahwa pada periode kedua ini, Pondok Pesantren Al-Utsmani mulai mengadakan transformasi pengembangan tradisi kelembagaan.

Ketika kepemimpinan Pondok Pesantren Al-Utsmani memasuki periode ketiga, tepatnya pada masa kepemimpinan KH. Qusyairi Utsman dan KH. Ghazali Utsman, Pesantren Al-Utsmani mulai mengalami perubahan dalam sistem kelembagaan di pondok pesantren. Menurut Penjelasan Ust. Tolak, perubahan-perubahan yang di maksud adalah Pesantren Al-Utsmani mendirikan lembaga Madrasah Diniyah *Ula*, *Wus*ta dan *Ulya*. Pada madrasah diniyah mulai diintensifkan sistem penjejangan, dan mulai ada perencanaan dan pembagian dalam pembelajaran kitab kuning yang dirancang dengan model, dasar, menengah, dan atas.[88]

Di samping itu, sebagaimana yang dijelaskan Ust. Nawawi, Madrasah Diniyah *Ula*, *Wust}a* dan *Ulya* mulai diterapkan pada masa kepemimpinan Kiai Qusyairi dan belangsung hingga sekarang. Dalam model lembaga seperti ini, sudah ada sistem kenaikan kelas dan kelulusan.[89] Menurut Ust. Fajri, pada lembaga Madrasah Diniyah Al-Utsmani ini diajarkan kitab-kitab yang dirancang dengan model penjenjangan. Dalam menentukan santri naik kelas atau tidak, dilaksanakan ujian semester.[90] Jadi, pengembangan yang dilaksanakan di Pondok Pesantren Al-Utsmani berjalan sesuai dengan tujuan pesantren, yaitu mencetak santri yang pandai dalam bidang ilmu agama dengan sumber utama kitab kuning, sehingga pengembangan kelembagaan seperti yang dipaparkan di atas, bisa menunjang proses pendidikan kitab kuning yang dilaksanakan oleh pesantren Al-Utsmani.

Di samping didirikan lembaga Madrasah Diniyah, bentuk pengembangan kelembagaan yang dilaksanakan oleh Pesantren

---

[87] Wawancara dengan Kipyanto, S.Pd.I pada tanggal 7 Desember 2013.
[88] Wawancara Dengan Ust.Tolak pada tanggal 7 Desember 2013.
[89] Wawancara dengan Ust. Nawawi, Tanggal 7 Desember 2013.
[90] Wawancara dengan Ust .Fajri, pada tanggal 4 Desember 2013.

Al-Utsmani ialah mendirikan lembaga *Isti'dad al-Ula*. Menurut Ust. Fajri, lembaga *Isti'dad al-Ula* didirikan dengan tujuan memberikan pengajaran awal bagi santri yang tidak memiliki bekal pengetahuan agama, sehingga dengan strategi seperti itu, santri bisa cepat memahami ilmu agama.[91]

Hal senada juga diungkapkan oleh Kipyanto. Menurutnya, *Isti'dad al-Ula* didirikan sebagai sarana bagi santri baru yang tidak memiliki bekal ilmu agama khususnya ilmu alat (Bahasa Arab, Nahwu, Sharraf, dan Balaghah). Di lembaga ini, santri dibekali ilmu alat sebagai dasar bagi santri untuk masuk di lembaga Madrasah Diniyah.[92] Ust. Tolak menambahkan, lembaga *Isti'dad al-Ula* itu merupakan bagian dari pengembangan lembaga di pesantren, karena lembaga tersebut bisa mempercepat proses belajar santri.[93]

Ust. Mukhsin Ghazali mempertegas dari penjelasan, bahwa didirikannya lembaga *Isti'dad al-Ula* ini berdampak pada percepatan proses belajar santri, sebab, santri bisa pandai kitab kuning hanya butuh waktu 6 tahun, cukup belajar di lembaga *Isti'dad al-Ula* selama 4 bulan. Baru setelah itu belajar kitab kuning di Madrasah Diniyah[94] dengan materi fiqh, tasawuf, hadits, tafsir dan ilmu alat "ilmu tata bahasa" yang tingkatnya lebih tinggi dibanding di madrasah *Isti'dad al-Ula*.

Di samping pengembangan kelembagaan seperti yang dijelaskan di atas, Pesantren Al-Utsmani juga mendirikan lembaga formal sebagai bentuk respons terhadap tuntutan masyarakat modern. Namun strategi untuk merespons tuntutan tersebut, tetap diprioritaskan pada pengembangan kitab kuning. Ust. Mukhsin Ghazali, selaku kepala Madrasah Tsanawiyah menjelaskan bahwa pesantren sekarang mulai menatap perkembangan zaman dengan mendirikan Madrasah Tsanawiyah Formal pada tahun 2010,

---

[91] Wawancara dengan Ust. Fajri, pada tanggal 4 Desember 2013.
[92] Wawancara dengan Kipyanto, S.Pd.I pada tanggal 7 Desember 2013.
[93] Wawancara Dengan Ust. Tolak pada tanggal 7 Desember 2013.
[94] Wawancara dengan Ust. Muhsit pada tanggal 5 Desember 2013.

namun tujuannya tetap mengarah kepada misi utama, yaitu mencetak santri yang alim dalam bidang ilmu agama.[95]

Menurut Ust. Kipyanto, S.Pd.I, Madrasah Tsanawiyah adalah semata-mata ingin memfasilitas keinginan santri yang ingin memiliki ijazah formal. Namun, hakikatnya pesantren Al-Utsmani tetap menekankan pada santri untuk pandai dalam bidang ilmu agama yang sumbernya dari "kitab kuning".[96]

Senada dengan penjelasan di atas, Ust. Tolak menegaskan bahwa:

> "Santri tidak wajib sekolah tsanawiyah formal, tapi wajib sekolah diniyah yang merupakan kurikulum lokal. Jadi santri boleh masuk tsanawiyah dengan catatan aktif dalam sekolah diniyah dan pengajian kitab kuning. Kalau santri lebih memilih untuk masuk Madrasah Tsanawiyah formal, maka itu tidak boleh."[97]

Dari penjelasan di atas, dapat pahami bahwa pada pengembangan selanjutnya Pesantren Al-Utsmani mendirikan lembaga Madrasah Tsanawiyah formal. Namun pendirian lembaga tersebut bukan berarti ingin mengitegrasikan ilmu agama dan ilmu umum, melainkan sebagai sarana bagi santri untuk belajar di sekolah formal dan mendapatkan ijazah formal. Untuk itu, bisa dikatakan bahwa program pengembangan kelembagaan di Pondok Pesantren Al-Utsmani masih tetap kokoh untuk senantiasa mencetak santri yang pandai dalam bidang ilmu agama. meskipun dituntut untuk mengembangkan lembaga-lembaga yang ada di dalamnya.

Lembaga-lembaga yang ada di Pondok Pesantren Al-Utsmani adalah sebagai berikut:[98]

---

[95] Wawancara dengan Ust. Muhsit pada tanggal 5 Desember 2013.
[96] Wawancara dengan Kipyanto, S.Pd.I pada tanggal 7 Desember 2013.
[97] Wawancara Dengan Ust.Tolak pada tanggal 7 Desember 2013.
[98] Tim Penyusun, *Profil Pondok Pesantren Al Utsmani* (Bondowoso: Dokumen Pondok Pesantren Al Utsmani, 2010), 35.

1) Lembaga-lembaga Madrasiyah

a) Paud dan Raudlatul Athfal

b) Madrasah Tsanawiyah

c) Sekolah Menengah Atas

d) Isti'dad al-Ula/Siffir (kelas persiapan)

e) Lembaga Kursus Komputer

2) Lembaga-lembaga Ma'hadiyah

a) Ta'lim al-Qutub dengan Klasikasi Kelas (Penjenjangan)

b) Ta'lim al-Qur'an dengan Klasikasi Kelas (Penjenjangan)

Dari sini terlihat bahwa pada Pondok Pesantren Al-Utsmani transformasi pengembagan tradisi kelembagaan dilaksanakan sesuai dengan ciri khas yang ada, yaitu tetap mengokohkan kitab kuning sebagai khas keilmuannya. Oleh sebab itu, lembaga-lembaga yang ada di dalamnya dikembangkan dengan tetap mempertahankan ciri khas yang ada, yaitu model kelembagaan *madrasiyah* dan *ma'hadiyah*.

2. Sejarah Pondok Pesantren Salaf Al-Utsmani

Pendiri Pondok Pesantren Al-Utsmani adalah kiai Utsman. Kiai Utsman merupakan sebuah nama yang diperoleh sejak melaksanakan ibadah haji ke tanah suci Makah. Pada awalnya sebelum memiliki nama tersebut, nama beliau adalah Masmudin, dengan panggilan akrabnya "Kiai Masmudin". Setelah melaksanakan ibadah haji berganti dengan sebuah nama Utsman, yang akhirnya dengan penggilan akrabnya oleh masyarakat dengan sebutan "Kiai Utsman". Kiai Utsman merupakan kiai pertama kali yang mendirikan dan memimpin Pondok Pesantren Salafiyah Al-Utsmani Baddiyan Sumberjambe Bondowoso. Kiai utsman wafat pada tahun 1934.

Pada awalnya berdasarkan pengetahuan narasumber dan keluarga besar pondok pesantren, bahwa tahun berdirinya Pondok

Pesantren Al-Utsmani masih belum teridentifikasi secara pasti. karena tidak ada dokumen yang bisa menunjukkan tentang kepastian berdirinya pesantren ini. Namun demikian, menurut penjelasan keluarga pesantren, berdirinya pesantren ini dapat dihubungkan dengan waktu selesainya Kiai Utsman menempuh pendidikan di Pesantren Al-Wafa Temporejo Jember. Kiai Utsman merupakan rekan Kiai Khotib Umar, salah seorang pengasuh Pondok Pesantren Sumber Wringin Jember.[99] Pulangnya Kiai Utsman dari Pesantren Tempurejo sekitar tahun 1930 dan 1934.

Setiap kepemimpinan pondok pesantren tidak terlepas dari priodeisasi kepemimpinan, karena setiap kepemimpinan pada dasarnya tidak absolute dan tidak selamanya jabatan pemimpin bertahan, sehingga kepemimpinan memiliki fase tersendiri. Setiap fase kepemimpinan pada umumnya juga memiliki karakter dan ciri khas tersendiri, sesuai dengan perkembangan zaman yang melingkupinya. Demikian juga yang terjadi di Pondok Pesantren di Al-Utsmani Beddiyan sejak didirikan. Kepemimpinan di Pondok Pesantren Al-Utsmani telah mengalami beberapa fase pergantian kepemimpinan.

> "Pertama kali yang memimpin Pondok Pesantren Al-Utsmani adalah Kiai Utsman. Beliau memimpin sejak sekitar tahun 1930-1934 hingga beliau wafat pada tahun 1990. Kepemimpinannya kemudian dilanjutkan oleh putra pertamanya, yaitu Kiai Hamid Utsmanyang memimpin Pondok Pesantren Al-Utsmani sejak tahun 1990 hingga Kiai Hamid wafat tahun 2003. Jadi, lama kepemimpinan Kiai Hamid adalah 13 tahun. Kepemimpinan Kiai Hamid ini kemudian digantikan oleh Kiai Qusairi Utsman. Namun, yang melaksanakan kepemimpinan Pondok Pesantren Al-Utsmani adalah kiai Ghazali Utsman.[100]

Kepemimpinan di PP Al-Utsmani sejak berdirinya hingga saat ini sudah mengalami tiga kali pergantian kepemimpinan:

1. KH. Utsman (1930/1934 hingga 1990);

---

[99] Wawancara dengan keluarga pesantren pada tanggal 4 Desember 2013.
[100] Wawancara dengan pengurus pada tanggal 4 Desember 2013.

2. KH. Hamid Utsman (1990 – 2003);

3. KH. Qusairi Utsman dan KH Ghazali (2003-sekarang).

3. Kepemimpinan Pondok Pesantren Salaf Al-Utsmani

Faham keislaman yang dianut di Pondok Pesantren Salafiyah Al-Utsmani adalah faham Ahlusunnah Waljamaah (*Aswaja*), yang dalam konteks ini berafiliasi dengan organisasi kemasyarakatan dan keagamaan Nahdlathul Ulama (NU), yang bermazhab salah satu dari imam mazhab yang empat (Hanafi, Maliki, Syafi'i, dan Hanbali). Namun demikian, pengasuh pesantren ini sangat toleran terhadap siapa saja. Indikatornya adalah pengasuh pesantren ini tidak pernah terlibat konflik dengan siapa pun yang berbeda faham keagamaan. Inilah kemudian yang menginspirasi setiap kebijakan yang ada di Pondok Pesantren Al-Utsmani.

Di samping itu, pemimpin pesantren setidaknya membutuhkan dua kriteria agar fungsi pesantren berjalan secara maksimal. Dua kriteria itu adalah kapasitas keilmuan dan dedikasi tinggi pada masyarakat yang menjadi objek dakwahnya. Kapasitas keilmuan yang memadai penting dimiliki oleh pemimpin pesantren karena tugas yang ia emban tidak mungkin dilaksanakan tanpa kapasitas ilmiah yang memadai. Kedua, pemimpin pesantren haruslah seseorang yang memiliki kemampuan mengkomunikasikan nilai-nilai Islam kepada masyarakat, di samping dedikasi tinggi untuk mengislamkan masyarakat dalam maknanya yang paling luas.

Persoalan terjadi ketika seorang keturunan kiai tidak memiliki kapasitas keilmuan, namun dibutuhkan untuk menjadi seorang pemimpin pesantren. Dalam beberapa kasus, dia terpaksa menjadi pemimpin pesantren karena tradisi yang telah lama berjalan di masyarakat mengharuskan ia menjadi pemimpin. Tradisi ini terus berjalan karena anggapan umum bahwa kepemimpinan pesantren adalah kepemimpinan berdasarkan keturunan. Tapi bila kita menilik bahwa fungsi utama pesantren adalah lembaga transmisi nilai-nilai Islam di masyarakat, maka pemimpin pesantren haruslah dipilih berdasar kompetensi keilmuannya dan dedikasinya pada

masyarakat. Berkaitan dengan hal tersebut, Ust. Fajri mengungkapkan bahwa:

> "Di Pondok Pesantren Al-Utsmani, kepemimpinan pada hakikatnya memang bersifat turun temurun atau berasal dari keluarga dekat kiai, namun jauh sebelumnya pesantren atau kiai sudah menyiapkan pengganti yang pas dan siap untuk melanjutkan estafet kepemimpinannya."[101]

Dalam pergantian kepemimpinan, Pesantren Al-Utsmani menerapkan corak kepemimpinan yang tidak jauh berbeda dengan pesantren-pesantren lainnya, yaitu pergantian kepemimpinan yang bersifat kekeluargaan yang dilakukan secara turun temurun. Berkaitan dengan hal tersebut, Ust. Fajri menjelaskan :

> "Meskipun sifatnya turun temurun, pengasuh tidak semena-mena mengambil kebijakan, melainkan dengan cara mengadakan musyawarah dengan pengurus pesantren yang terdiri dari bidang-bidang atau bagian-bagian yang ada pada struktur."[102]

Jadi, meskipun corak kepemimpinan yang diterapkan dengan sistem kekeluargaan, yaitu turun temurun, dalam hal kepengurusan, Pesantren Al-Utsmani menerapkan kepemimpinan kolektif. Ini menjadi bukti bahwa dalam kepemimpinan telah terjadi pengembangan dari kepemimpinan yang awalnya individu beralih pada tipe kepemimpinan kolektif. Hal tersebut di pertegas oleh Ust. Muchsin Ghazali:

> "Sejak dari masanya Kiai Utsman,l Pesantren Al-Utsmani menerapkan sistem kepemimpinan kolektif, artinya terdiri dari pengurus-pengurus yang siap bekerja dengan ikhlas, serta memiliki dedikasi tinggi terhadap pesantren. Karena, salah satu kunci keberhasilan pesantren adalah lahir dari pengurusnya."[103]

---

[101] Wawancara dengan Fajri, pada tanggal 4 Desember 2013.
[102] Wawancara dengan Fajri, pada tanggal 4 Desember 2013.
[103] Wawancara dengan Ust. Muchsin Ghazali, 4 Desember 2013.

Dari situ dapat diketahui bahwa tipe kepemimpinan yang diterapkan di Pesantren Al-Utsmani tidak mengutamakan kepemimpinan pribadi, tetapi dikembangkan dengan tipe kepemimpinan kolektif, karena corak kepemimpinan seperti itu akan berimplikasi kepada kelancaran penerapan program-program pesantren.

Setiap kepemimpinan mempunyai tipe tersendiri sesuai dengan karakter yang menjadi pemimpin dalam sebuah lembaga, baik lembaga negara, lembaga perusahaan, lembaga keuangan, dan lembaga pendidikan. Tipe kepemimpinan sendiri mempunyai banyak macam variasi: model kepemimpinan demokratis, model kepemimpinan otoriter, model kepemimpinan paternalistik, dan model kepemimpinan karismatik. Namun, dalam hal ini kepemimpinan yang dimaksud adalah kepemimpinan yang diterapakan di PP. Al-utsmani, khususnya yang menjadi pembahasan adalah model kepemimpinan yang diterapkan oleh KH Ghazali sebagai pemimpin PP Al-Utsmani Baddiyan, Jambisari, Bondowoso.

Tipe kepemimpinan yang diterapkan oleh KH. Ghazali adalah tipe insruktif dan kordinatif, seperti yang di jelaskan oleh salah seorang nara sumber berikut ini:

> "Tipe kepemimpinan Kiai Ghazali Utsman ialah menggunakan pola intruksi dan koordinasi, khususnya dalam pelaksanaan aktivitas pendidikan di Pondok Pesantren Salafiyah Al-Utsmani. Tipe kepemimpinan beliau dibangun dua sistem pola hubungan baik instruktif dan koordinatif, seperti halnya ketika kiai menentukan sebuah kebijakan atau melaksanakan hasil kebijakan.[104]

Tipe kepemimpinan instruktif sendiri adalah tipe yang mempunyai arti perintah atasan kepada bawahan mengenai kinerja yang harus dilaksanakan yang berkenaan dengan perintah kinerja kepesantrenan khususnya seperti perintah pengasuh pesantren kepada pengurus pondok pesantren. Sedangkan tipe kordinatif adalah pola hubungan bawahan dengan atasan yang termanivetasi

[104] Wawancara dengan pengasuh pada tanggal 4 Desember 2013.

dalam menyampaikan ide dan gagasan yang berhubungan dengan kinerja, khususnya gagasan pengurus yang berkaitan dengan kinerja di Pondok Pesantren Al-Utsmani, seperti yang di jelaskan oleh Ustad Muchsit dibawah ini:

> "Kiai dalam kepemimpinannya terkadang dia memberikan intruksi langsung kepada bawahannya (pengurus), selain itu beliau KH Ghazali menerima ide-ide dan gagasan bawahannya dalam mengembangkan pondok pesantren, salah satu contoh yang paling nyata adalah ketika kiai mempunyai ide-ide yang berkaitan dengan pondok pesantren, kiai memanggil sekretarisnya untuk menyampaikan intruksi yang kemudian untuk di musyawarahkan dengan pengurus yang lainnya. Selain itu, kiai juga mengkomodir ide-ide yang disampaikan oleh bawahannya melalui hasil musyawarah mufakat, sehingga setiap kebijakan Pondok Pesantren Salafiyah Al-Utsmani tidak semua dari atas atau dari Kiai Ghazali Utsman, namun kiai juga dalam mengambil kebijakan memberi ruang pada bawahannya untuk memberikan ide dan gagasan dalam memajukan pondok pesantren.[105]

Dari dari tipe kepemimpinan di atas kemudian berkembang dan bertransformasi ke dalam pola-pola kepemimpinan sebagaimana uraian berikut:

a. Pola-pola Aktivitas Pengarahan Kepemimpinan

Setiap kepemimpinan tidak terlepas dari proses aktifitas pengarahan dari atasan terhadap bawahan atau dari seorang pemimpin terhadap yang dipimpin. Aktivitas pengarahan tersebut merupakan sebuah wujud dari keberadaan seorang pemimpin yang menjalankan tugas dan fungsinya. Aktifitas tersebut dilaksanakan agar roda dan proses kepemimpinan berjalan secara maksimal dan ideal dalam pencapaian tujuan yang sudah ditetapkan, terutama aktifitas pengarahan yang berkenaan dengan kebijakan-kebijakan di Pondok Pesantren Al-Utsmani, yang dalam hal ini Kiai Ghazali melaksanakan melalui forum rapat-rapat kepesantrenan:

---

[105] Wawancara dengan Ust .Muhsit pada tanggal 4 Desember 2013.

> "Pola-pola pengarahan yang dilakukan oleh kiai pada kepengurusan keorganisasian pondok pesantren dilakukan ketika pada forum-forum rapat terkait dengan rapat kepesantrenan. Rapat di pondok pesantren biasanya dilaksanakan dua kali persatu tahun dan tidak menutup kemungkinan rapat dilaksanakan secara aksidental atau tiba-tiba ketika ada persoalan-persoalan yang harus di musyawarahkan, dari forum tersebut Kiai Ghazali memberikan pengarahannya yang berkenaan dengan pelaksanaan pondok pesantren untuk melaksanakan kebijakan-kebijakan dan undang-undang pondok pesntren.[106]

Dalam menjalankan aktivitas kepemimpinanya, Kiai Ghazali melakukan pengarahan terhadap bawahnya atau pengurus pondok pesantren melalui forum-forum rapat kepesantrenan, yang rutin dilaksanakan di Pondok Pesantren Al-Utsmani. Namun demikian, tidak menutup kemungkinan pengarahan juga dilaksanakan pada rapat aksidental atau tiba-tiba ketika terdapat persoalan atau permasalah yang terkadang terjadi di pondok pesantren. Melalui forum-forum rapat yang berkenaan dengan kepesantrenan. Kiai Ghazali sebagai pemimpin pondok pesantren memberikan pengarahan kepada bawahannya atau pengurus yang berkaitan dengan pelaksanaan kebijakan-kebijakan yang sudah ditetapkan serta pelaksanaan-pelaksanaan undang-undang pondok pesantren.

> "Pengarahan yang diberikan kepada santri biasanya dilaksanakan pada pengajian-pengajian kitab yang diadakan secara rutinitas setiap hari Selasa dan hari Jumat. Sedangkan pola-pola pengarahan kiai kepada santri dilaksankan ketika kiai memimpin pengajian kitab di masjid khususnya pada malam Selasa".[107]

Pola pengarahan yang dijalankan oleh Kiai Ghazali sebagai pemimpin Pondok Pesantren Al-Utsmani dalam memberikan pengarahan dilakukan ketika dia memimpin pengajian kitab kuning yang dilaksanakan secara rutinitas setiap hari Selasa dan Jumat di masjid pondok pesantren.

---

[106] Wawancara dengan Ust. Muhsit pada tanggal 4 Desember 2013.
[107] Wawancara dengan Ust. Muhsit pada tanggal 5 Desember 2013.

b. Staf-staf Kepemimpinan Pondok Pesantren Salaf Al-Utsmani

Dalam menjalankan aktivitas kepemimpinan di Pesantren, Al-Utsmani Baddiyan Jambesari, Kiai Gazali tentu saja memerlukan staf-staf untuk melaksanakan pendidikan. Ini diungkapkan oleh salah seorang pengurus Pondok Pesantren Al-Utsmani:

> "Staf-staf yang dibentuk di Pondok Pesantren Salafiyah Al-Utsmani memiliki empat bagian, yang ditugaskan untuk membantu pengasuh dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan di pondok pesantren. *Pertama* adalah staf atau bagian kependidikan (*tarbiyat al-ta'lim*). Bagian ini dipimpin oleh Ustadh Muchsit. Staf ini dibentuk untuk melaksanakan program yang berhubungan dengan pelaksanaan pendidikan, baik formal (Madrasah Tsanawiyah untuk santri putra dan Madrasah Aliyah serta Tsanawiyah untuk santri putrinya) maupun pendidikan non-formal diniyah (*Ula, Wust}a* dan *Ulya*). *Kedua*, bagian keuangan yang bertugas melaksanakan program-program dalam Badan Usaha Milik Pesantren (BUMP). BUMP ini dipimpin oleh Kiai Rofiqi. Bagian ini mempunyai wilayah kerja yang berhubungan dengan masalah pendanaan atau biaya operasional pondok pesantren. Bidang ini memfasilitasi kebutuhan-kebutuhan finansial pesantren. Peran dan fungsi bidang keuangan menjadi bagian dalam mengelola keuangan pondok pesantren yang di dalamnya terdiri dari bagian atau bidang pertanian, peternakan, dan perikanan. *Ketiga*, bagian keamanan (kamtib). Bidang inidipimpin oleh Kiai Kholil Ja'far. Bidang keamanan merupakan bidang yang dibentuk untuk menangani pekerjaan yang berhubungan dengan keamanan-keamanan pondok pesantren, seperti mengawasi santri dan menjaga keamanan pondok pesantren. *Keempat*, bidang guru tugas. Bidang ini dibentuk untuk melaksanakan program-program guru tugas yang menjadi persyaratan wajib bagi santri untuk mendapatkan ijazah pondok pesantren".[108]

Empat bidang tersebut merupakan elemen-elemen penting yang menunjang kelancaran pelaksanaan proses kepemimpinan pengasuh di Pondok Pesantren Al-Utsmani.

c. Bentuk Keorganisasian Berantai Pondok Pesantren Al-Utsmani

Organisasi merupakan hal yang sangat penting dalam lembaga pendidikan. Proses pendidikan dan kegiatan yang dilaksanakan

[108] Wawancara dengan Ust. Muhsit pada tanggal 5 Desember 2013.

memerlukan pelaku yang sengaja dibentuk untuk menjalankan amanah dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab dalam pengelolaan Pondok Pesantren Al-Utsmani Jambisari Baddiyan Bondowoso. Pola keorganisasian yang ada di pondok pesantren tersebut diungkapkan sebagai berikut:

> "Pola keorganisasian di Pondok Pesantren Salafiyah Al-Utsmani berantai dan mengakar. Pesantren ini diorganisir dari bagian-bagian terkecil, yaitu dari tingkat kamar, blok hingga daerah. Semua organ berada di bawah naungan Yayasan Pondok Pesantren Salafiyah Al-Utsmani".[109]

Selain itu, ada pula organisasi yang dibentuk oleh kiai yang bergerak di lembaga-lembaga pendidikan atau sekolah, seperti organisasi sekolah. Bentuk dan pola keorganisasian yang dibangun di Pesantren Al-Utsmani mempunyai fungsi dan tujuan untuk :

> "Pola keorganisasian yang dibangun di lembaga pendidikan ini adalah bagian dari upaya dalam rangka untuk memudahkan proses pelaksanaan kepemimpinan dan penerapan undang-undang pondok pesantren, sehingga dengan harapan adanya organisasi yang berantai dan berjenjang itu mampu memudahkan pelaksanaan kinerja yang berhubungan dengan kebijakan pondok pesantren, yang nantinya akan memudahkan dalam menjalankan pola pelaksanaan program-program pesantren dengan cara intruksi dan koordinasi.[110]

d. Kebijakan-kebijakan Kepemimpinan Baru dan Lama

Kebijakan-kebijakan baru sejak pondok pesantren dipimpin oleh Kiai Ghazali adalah sebagai berikut. Pertama, Kiai Ghazali mengembangkan usaha ekonomi pondok pesantren berupa produksi Air Minum Kemasan Baddiyan. Kiai Ghazali mempunyai ide tentang usaha ekonomi pondok pesantren yang belum dilaksanakan. Kedua, Kiai Ghazali mulai mengembangkan lembaga pendidikan formal, yaitu MTs dan SMA.

---

[109] Wawancara dengan Ustadz Bakir pada tanggal 5 Desember 2013.
[110] Wawancara dengan Ustadz Muhshid Ghazali, 5 Desember 2013.

Sedangkan kebijakan-kebijakan lama yang diberlakukan di Pondok Pesantren Salafiyah Al-Utsmani adalah adanya istighatsah setiap malam Jumat. Istighatsah tersebut dilaksanakan sejak terjadinya bencana Tsunami di Banda Aceh yang diikuti sekitar 3.000 orang jama'ah. Selain itu, diadakan peringatan Maulid Nabi Muhammad SAW. yang diikuti sekitar 5.000 jama'ah.

e. Sistem Nilai, Jaringan, dan Lembaga Dakwah Pesantren Al-Utsmani

Nilai-nilai pendidikan yang ditanamkan di Pesantren Al-Utsmani adalah sebagai berikut: pertama, kesederhanaan. Nilai ini dapat dilihat dari aktivitas dan ketentuan-ketentuan yang berlaku di Pondok Pesantren Al-Utsmani. Para santri di sana tidak diperkenankan untuk membawa *handphone*, menggunakan perhisan, dan memakai baju yang mahal. Pengasuh menasehati bahwa pakaian tidak perlu mahal, yang penting adalah suci dan sopan, serta sesuai dengan tuntutan syariah. Demikian juga dalam hal makanan. Para santri makan apa adanya. Bahkan, santri Pesantren Al-Utsmani tidak begitu memperhatikan nilai gizi makanan yang mereka konsumsi.[111] Mereka hidup sederhana, sebagaimana yang ditunjukkan oleh pengasuh pesantren ini. Tidak hanya itu, biaya pendidikan di pesantren ini juga ditekan semurah mungkin. UATA (uang tahunan) Rp175.000, SPP Madrasah tingkat Ula Rp10.000/bulan, tingkat Wustho Rp15.000/bulan, dan tingkat Ulya Rp20.000/bulan.[112]

Kedua, kemadirian. Nilai kemadirian ini bisa dilihat dari aktivitas santri Al-Utsmani yang menyiapkan sendiri kebutuhan hidupnya. Hal yang mudah dilihat adalah bahwa para santri memasak dan mencuci baju mereka sendiri. Di pesantren ini, santri tidak diperkenankan membeli makanan secara instan dan memakai jasa cuci pakaian. Selain itu, mereka harus membersihkan

[111] Catatan observasi pada 3 September 2013.
[112] Hasil wawancara dengan Kiai Agus, salah satu dewan pengasuh PP. Al-Utsmani, 1 Maret 2014.

alat makan mereka, tempat tidur, peralatan belajar, dan lain sebagainya. Nilai-nilai kemandirian ini ditanamkan sejak pertama kali santri masuk pesantren ini.

Ketiga, kebersamaan. Nilai kebersamaan yang paling mudah dilihat adalah semua santri diwajibkan untuk salat berjamaah. Kewajiban ini merupakan instruksi langsung dari kiai yang dimanifestasikan dalam undang-undang atau peraturan pesantren. Santri yang tidak melaksanakan salat jamaah mendapatkan sanksi yang tegas dari pengurus pesantren. Jika pelanggaran ini dilakukan secara berulang-ulang, maka pengurus pesantren akan menyerahkan kepada kiai untuk memberikan kebijakan mengenai sanksi yang akan dijatuhkan pada santri yang melanggar aturan tersebut. Tidak hanya itu, para santri selalu memasak dan mencuci baju mereka secara bersama-sama. Dalam aktivitas-aktivitas itu terpupuklah nilai-nilai kebersamaan antra para santri.

Keempat, keikhlasan. Nilai ini tercermin dari tausiyah yang selalu disampaikan oleh kiai kepada para santri Al-Utsmani, bahwa setiap melakukan aktivitas apapun harus diniatkan sebagai ibadah. Aktivitas mubah santri di pesantren, seperti makan, minum, tidur, makan, memasak, mencuci, dan lain sebagainya, oleh kiai diperintahkan oleh kiai agar diniatkan semata-semata bagian dari ibadah kepada Allah. Bagi pengasuh Pesantren Al-Utsmani, setiap pekerjaan yang diniatkan untuk ibadah, maka amal itu akan menjadi amal akhirat dan mendapatkan pahala. Sebaliknya, amalan akhirat pun kalau tidak disertai dengan ikhlas dan niat ibadah kepada Allah, maka itu hanya akan menjadi amalan dunia yang tidak diganjar dengan pahala oleh Allah.[113] Di Pesantren Al-Utsmani setiap gerak langkah aktivitas santri bermuara semata-mata pada aktivitas ibadah kepada Allah.

Jaringan Pesantren Al-Utsmani dapat diidentifikasikan sebagai berikut: pertama, jaringan genealogi keilmuan. Sesepuh dan pendiri dari lembaga pesantren ini, yaitu Kiai Utsman

[113] Wawancara dengan Kiai Ghazali, 1 Maret 2014.

merupakan alumnus dari tiga pesantren salaf, yaitu Pondok Pesantren Banyuanyar Madura, Sidogiri Pasuruan, dan Al-Wafa Tempurejo Jember. Di tiga lembaga pendidikan tradisional ini Kiai Utsman menempa diri sehingga terbentuk konstruk keilmuan yang membentuk kepribadiannya yang luhur. Dalam tradisi pesantren, guru adalah segala-galanya, sebab guru adalah sosok yang telah menuntun dan memberikan pencerahan kepada murid atau santri. Kalangan masyarakat santri juga menjunjung tinggi ilmu pengetahuan, lebih-lebih ilmu agama. Oleh sebab itu, guru menempati posisi yang paling mulia dalam struktur relasi intelaktual dan spiritual santri, sehingga santri dan guru merasa selalu saling terikat. Rasa keterikatan ini kemudian terwujud menjadi lembaga jaringan alumni. Dalam konteks ini, selain memiliki jaringan dengan tiga pesantren tempat sesepuh pesantren ini menempuh ilmu, Pesantren Al-Utsmani juga memiliki jaringan alumni Al-Utsmani, yaitu para alumni yang pernah mengenyam pendidikan di Pesantren Al-Utsmani. Keterikatan ini tentu saja merupakan wujud dari penghargaan yang tinggi kalangan masyarakat pesantren terhadap tradisi transmisi keilmuan yang ketat dan tidak boleh terputus dalam tradisi pendidikan dan intelektual Islam.

Ketiga, jaringan kelembagaan Pesantren Al-Utsmani ini selain Kemenag, juga dan Kemendikbud. Sebuah kebijakan yang menarik telah diambil oleh Kiai Ghazali. Yaitu mendirikan Sekolah Menengah Atas (SMA), di samping sebelumnya telah mendirikan lembaga pendidikan Madrasah Tsanawiyah. Latar belakang pendidikan Kiai Ghazali adalah murni lembaga pendidikan salaf. Kebijakannya untuk mendirikan lembaga pendidikan Madrasah Tsanawiyah dan SMA merupakan kebijakan yang tidak disangka-sangka sebelumnya. Setelah ditanyakan mengapa kebijakan itu diambil, Kiai Ghazali menjawab bahwa itu adalah strategi untuk memperluas jaringan kelembagaan pesantren. Dengan seperti itu, jaringan kelembagaan Pesantren Al-Utsmani tidak hanya Kementerian Agama, melainkan juga Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.[114]

[114] *Ibid*.

Sedangkan aktivitas dakwah di pesantren ini dilakukan secara individual oleh KH. Ghazali. Penataan lembaga dakwah di pesantren ini masih belum dilakukan secara sistematis. Upaya kaderisasi dai di pesantren ini masih belum dilakukan. Hingga saat ini, hanya pengasuh pesantren yang secara intensif melakukan dakwah di tengah-tengah masyarakat.

Tabel 3.7
Tipologi Kepemimpinan Pondok Pesantren Salaf Al-Utsmani

Fokus	KOMPONEN	TEMUAN
Transformasi kepemimpinan pondok pesantren	Tipe kepemimpinan dalam pendidikan pesantren	a. Model kepemimpinan demokratis b. Pola intruksi dan kordinasi
	Pola-pola aktivitas pengarahan pondok pesantren	a. Forum-forum rapat yang berkenaan dengan kepesantrenan b. Pengarahan dilakukan ketika memimpin pengajian kitab
	Staf-staf kepemimpinan pondok pesantren	a. Staf kependidikan (*tarbiyat al-ta'lim*) b. Staf bagian keuangan atau Badan Usaha Milik Pesantren (BUMP) c. Staf bagian keamanan (Kamtib) d. Staf bidang guru tugas
	Bentuk-bentuk keorganisasian Berantai pondok pesantren	Bentuk keorganisasian perwilayah, blok, dan kamar. Selain itu ada pula keorganisasian yang dibentuk oleh kiai untuk bergerak di lembaga-lembaga pendidikan atau sekolah seperti organisasi dalam struktur sekolah
	Kebijakan-kebijakan lama dan baru pondok pesantren	a. Kebijakan-kebijakan lama adalah istighatsah setiap malam Jumat b. Kebijakan-kebijakan baru: *pertama*, pengembangkan usaha ekonomi. *Kedua*, pengembangkan lembaga pendidikan formal seperti MTs. dan SMA
	Pengembangan Sumber Daya Santri	a. Pengembangan tradisi akademik b. Pengembangan kelembagaan (*madrasiyah* dan *ma'hadiyah*)

Tipe kepemimpinan yang diterapkan oleh Kiai Ghazali adalah tipe kepemimpinan demokratis dengan model atau pola instruktif dan kordinatif. Pola instruksi adalah sebuah pola yang mempunyai arti perintah atasan kepada bawahan mengenai kinerja yang harus dilaksanakan yang berkenaan dengan perintah kinerja kepesantrenan, seperti perintah kiai kepada pengurus pondok pesantren. Sedangkan pola koordinatif adalah pola hubungan bawahan dengan atasan yang termanivestasi dalam bentuk komunikasi antara atasan dan bawahan dalam menyampaikan ide dan gagasan yang berhubungan dengan kinerja, khususnya mengenai ide dan gagasan pengurus terkait kinerja di Pondok Pesantren Al-Utsmani. []

BAB IV
IMPLIKASI KEPEMIMPINAN PONDOK PESANTREN AL-HASANI AL-LATHIFI DAN AL-USTMANI

A. Implikasi Kepemimpinan Pondok Pesantren Salaf Al-Hasani Al-Lathifi

Pada bab sebelumnya, peneliti telah menyajikan tentang tipologi kepemimpinan Pondok Pesantren Salaf Al-Hasani Al-Lathifi, kepemimpinan dalam pesantren saat ini terjadi secara alamiah, dan kiai merupakan tokoh sentral yang memiliki otoritas penuh. Tugas terbagi menjadi bagian-bagian yang lebih kecil sesuai dengan wewenang masing-masing, yang pada substansinya merupakan satu kesatuan yang tidak terpisahkan.

Model pengambilan keputusan di Pesantren Kauman Al-Hasani Al-Lathifi, menempatkan kiai sebagai pemegang otoritas tertinggi dalam pengambilan keputusan. Tetapi pada persoalan teknis dan lapangan, kiai menyerahkan wewenang kepada pengurus untuk melakukan dan menentukan keputusan sendiri sesuai wewenangnya.

Kepemimpinan Pesantren Pondok Al-Hasani Al-Lathifi menerapkan tipe kepemimpinan otokratik, akan tetapi kepemimpinan otokratik di sini tidak sebagaimana yang diterapkan pada kepemimpinan perusahaan, sebab tipe kepemimpinan ini biasanya diterapkan oleh seorang presiden direktur dalam suatu perusahaan besar. Biasanya pada tipe ini pemimpin merumuskan

masalahnya serta menyodorkan cara pemecahannya sekaligus. Kemudian perumusan masalah dan pemecahannya itu dijual kepada bawahannya, sehingga para bawahan sering membenci atas kebijakan-kebijakan yang dikeluarkan oleh pimpinannya, di mana ia menentukan kebijakan secara keras, kasar, dan tidak memberikan ruang gerak bagi para karyawannya untuk mengelak, memberikan alasan, berargumen dan mempertahankan keberadaannya.

Dalam tipe kepemimpinan otokratik, pemimpin bersikap sebagai penguasa dan yang dipimpin sebagai yang dikuasai. Termasuk tipe ini, sebagaimana terurai pada bab II dapat dijumpai pemimpin-pemimpin yang: a) Mengatakan segala sesuatu yang harus dikerjakan oleh mereka yang dipimpin. Inilah gaya kepemimpinan diktator. Yang dilakukan oleh pemimpin yang mengambil gaya ini hanyalah memberi perintah, aturan dan larangan. b) Menjual gagasan dan cara kerja kepada kelompok orang yang dipimpinnya.[1]

Berbeda dengan kepemimpinan otokratik di pesantren, yang lebih mengarah pada "otokratik-kebapakan". Bedanya adalah bahwa respons bawahan (para ustadh maupun santri) tetap merasa senang, sadar, semangat untuk mengikuti dan melaksanakan kebijakan yang dikeluarkan oleh seorang kiai. Inilah yang menarik untuk diteliti, mengapa mereka mengikuti dan dengan kesadaran diri melaksanakan apa yang disampaikan, dan diperintahkan kiainya, tanpa harus menolak atau bahkan menentangnya.

Peneliti menemukan alasan para santri selalu mengikuti kebijakan yang dikeluarkan kiainya adalah mengamalkan ilmu yang telah diperoleh oleh para santri dari pengkajian kitab *Ta'lim al-Muta'alim*-nya Syaik Zarnuji yang selalu diajarkan sebagai kitab pedoman menuntut ilmu di pesantren.

---

[1] A.M. Mangunhardjana, SJ., *Kepemimpinan* (Yogyakarta: Penerbit Kanisius, 2004), 21-22.

Sebagai orang yang memiliki otoritas yang mutlak dalam hal pengambilan keputusan di pondok pesantren, pengasuh dengan model kepemimpinannya masih menjalankan tipe kepemimpinan delegatif. Hal ini dilakukan oleh pengasuh semata-mata untuk melakukan kaderisasi kepemimpinan. Gaya kepemimpinan delegatif yang dijalankan oleh pengasuh yaitu dengan memberi kewenangan yang penuh kepada pengurus pesantren tentang kebijakan-kebijakan teknis. Ini artinya pengasuh mendelegasikan tanggung jawab secara utuh kepada pengurus pesantren agar mereka belajar bertanggung jawab atas apa yang direncanakan/ atau diputuskan dengan apa yang telah dilaksanakan.

Meskipun Pondok Pesantren Kauman al-Hasani Al-Lathifi memiliki krakter salaf tidak semuanya salaf, namun pengertian salaf di sini terbatas pada komponen kurikulum pesantren saja. Begitu pula dengan Pondok Pesantren Al-Utsmani Beddiyan Jambisari meskipun terbilang salaf, pola kepemimpinannya sudah menggunakan prosedur modern.

Ciri khas pondok pesantren adalah menekankan pengajaran mengenai ta'dzim (menghormati, memuliakan, mengagungkan) kepada guru, mengagumi ilmu, dan kekhusyukan perilaku. Sehingga para santri merasa rendah hati (tawadhu'), mengagungkannya dan selalu mengharapkan segala petunjuk berupa apa pun dari kiainya. Selain itu, juga terdapat ajaran "*Sami'an wa ta'atan*" yaitu taat pada ulama, mau mendengarkan sesuatu yang menjadi nasihat kiai untuk kemudian taat dan mengimplementasikan dalam kehidupan sehari-hari.

Dalam diri para santri sudah melekat dan tertanam rasa percayanya dan pengakuan keilmuan dan kebenaran ajaran yang disampaikan oleh kiainya. Ajaran "*tabarruk*" (berharap berkah) juga menjadi bagian dari rangkaian ajaran yang ditekankan di pesantren.

Kecenderungan "kharismatik keagamaan" ditunjukkan dengan kewibawaan kepemimpinan kiai. Kiai diangkat menjadi

seorang pemimpin selain karena akhlaknya dan ilmu agamanya, juga karena keturunan para sesepuh atau parapendahulunya. Gaya pelaksanaan tugas kepemimpinannya terkadang otokratik dan suatu saat menerapkan demokratik. Gaya kepemimpinan ini sangat efektif bila diterapkan pada pesantren salaf yang masih mempertahankan ciri khasnya sebagai pesantren yang mengkaji kitab kuning, namun juga ingin menyesuaikan dengan perkembangan zaman yang serba canggih.

Tipe kepemimpinan otokratik akan efektif jika diterapkan dalam keadaan yang mendukung (tepat), contohnya fatwa-fatwa yang dikeluarkan oleh sesepuh, khususnya berkaitan dengan permasalahan hukum Islam (fiqh), tasawuf (akhlak), dan akidah (Ahlus Sunnah Wal Jamaah). Selain itu, terdapat kebijakan-kebijakan tertentu yang diyakini harus dilaksanakan oleh semua santri dan pengurus pondok. Misalnya peraturan/tata tertib pondok, saran sesepuh, peringatan sesepuh, dan lain-lain. Tipe kepemimpinan demokratik lebih efektif dilakukan ketika berkaitan dengan pengembangan kelimuan yang tidak bertentangan dengan syariat Islam dan peraturan pesantren. Misalnya bebas memilih untuk mengikuti *t}ariqah* apa saja, diperbolehkan menuntut ilmu yang tidak diajarkan di pesantren, seperti sekolah formal (SMP, SMA, kuliah), kursus, olah raga, dan lain sebagainya.

Kepemimpinan di Pondok Pesantren Al-Hasani Al-Lathifi telah berimplikasi pada kegiatan yang ada di pondok pesantren. Kegiatan yang dilakukan di Pondok Pesantren Kauman Al-Hasani Al-Lathifi terdiri dari dua jalur pembelajaran, yakni pembelajaran *ma'hadiah* (kepesantrenan) dan pembelajaran jalur *madrasah*.

Selain berdampak pada iklim kegiatan di pondok pesantren, pola kepemimpinan ini telah berdampak pada pola pengkaderan yang ada di pondok pesantren. Pola pengkaderan kepemimpinan yang dilakukan kiai di Pondok Pesantren Kauman mencakup dua model. Pertama, pengkaderan yang dilakukan oleh pengasuh/kiai dalam menyiapkan penggantinya kelak di kemudian hari. Kedua, pengkaderan ke dalam, pengkaderan ini bisa diamati dengan

dibentuknya beberapa kepala bidang pondok pesantren, yaitu sebagai berikut: kepala bidang keamanan, kepala bidang ubudiyah, kepala bidang kebersihan dan kesehatan, dan kepala bidang tarbiyah.

Di samping pola kepemimpinan ini berdampak pada kaderisasi yang ada di pondok pesantren, dengan pola kemimpinan ini juga terbentuk nilai utama yang ada di pondok pesantren. Nilai tersebut di antaranya rangkaian kerja berorientasi ibadah dengan menekankan pada praktek fiqh-tasawwuf, penekanan akhlak santri, dan penanaman nilai keikhlasan dan ketulusan.

Pola kepemimpinan otokratis di PP. Al-Hasan Al-Lathifi juga berdampak pada sistem jaringan, sehingga terbentuk dua model jaringan yaitu jaringan internal dan eksternal. Jaringan internal di sini adalah jaringan pesantren yang memiliki hubungan kekeluargaan dengan pesantren, seperti faktor genealogi nasab dengan memanfaatkan ikatan keluarga yang diwadahi dengan nama organisasi Ikbal (Ikatan Keluarga Bani Abdul Lathif). Jaringan internal kedua adalah alumni dan wali santri yang turut menopang keberlanjutan pesantren, dari alumni walaupun tidak ada sumbangan materi khusus, eksistensi dan kharisma juga sangat dipengaruhi oleh seberapa besar alumni sebuah pondok pesantren tersebar. Jaringan eksternal mencakup koneksi yang dilakukan pondok pesantren dengan instansi pemerintah.

Selain model kepemimpinan otokratis dengan gaya delegatif berdampak pada lembaga-lembaga pendidikan, model ini pula telah berdampak pada lembaga dakwah. Pengasuh pondok pesantren dengan gaya otokratisnya telah menjadi media sosial bagi masyarakat Bondowoso dan sekitarnya membantu masyarakat dalam menuntaskan persoalan sosial dan pemberdayaan masyarakat sebagai wujud kontribusinya menuntaskan persoalan sosial. Media yang digunakan sebagai wujud kepedulian ini telah terbentuk menggunakan buletin santri yang bernama “Medika” (Media Kauman) untuk alumni sekaligus sebagai sarana untuk tetap menyambung silaturrahim santri (pesantren) atau alumni.

Peran kiai dalam dakwah sebagai mobilisator dalam menggerakkan perjalanan dakwah khususnya di pondok pesantren, karena kiai merupakan penafsir tunggal terhadap sumber Islam. Dalam pengkaderan yang dilakukan di Pesantren Kauman melakukan bimbingan dakwah dengan adanya pelatihan orasi. Dalam *frame* ini, bisa dilihat bahwa tipologi kepemimpinan Pondok Pesantren Salaf Al-Hasani Al-Lathifi adalah dengan menggunakan model otokratis di mana keputusan-keputusan dan kebijakan-kebijakan mengenai arah perjalanan pondok pesantren mutlak berasal dari pengasuh selaku tokoh sentral di dalam pondok pesantren.

Secara teoritik, kepemimpinan otokratis adalah model kepemimpinan yang tidak menyenangkan, mensejahterakan, dan melindungi bawahannya. Hal ini dikarenakan karakteristik pimpinan menganggap bahwa organisasi/lembaga adalah miliknya sendiri. Pimpinan bersikap otoriter terhadap para anggota organisasinya dengan asumsi mereka adalah para bawahan dan merupakan sebagai alat, bukan sebagai manusia.

Ciri-ciri pemimpin otokratis adalah sebagai berikut: a) menganggap organisasi sebagai pemilik pribadi; b) mengidentikkan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi; c) menganggap bawahan semata mata sebagai alat; d) tidak mau menerima kritik, saran, dan pendapat; e) terlalu tergantung pada kekuasaan formalnya; f) menggunakan pendekatan yang mengandung unsur paksaan. Begitu juga dalam menggerakkan anggota organisasi, pemimpin denga tipe kepemimpinan ini memakai unsur-unsur paksaan dan ancaman-ancaman pidana. Bawahan hanya menurut dan menjalankan perintah-perintahnya tidak membantah karena pemimpinan model otokratis adalah pemimpin anti kritik, saran maupun pendapat. Kepemimpinan model ini juga sebuah kepemimpinan yang dikendalikan oleh seseorang yang mempunyai harga diri tinggi, orang lain dianggap bodoh bahkan dianggap tidak ada, tidak berpengalaman dan layak untuk dibimbing.

Secara teoritik kepemimpinan otokratis dianggap tidak baik, namun berbeda jika yang terjadi di lingkungan pondok pesantren,

pesantren bisa dikatakan krajaan kecil, di mana raja berkuasa penuh atas singgasananya, begitu pula yang terajadi di Pondok Pesantren Salaf Al-Hasani Al-Lathifi, pengasuh tidak pernah semena-mena dalam mengambil keputusasnnya, karena otoritasnya disandarkan pada nilai-nilai agama. Sehingga, tidak sama secara teoritis dengan model kepemimpinan otokratis pada umumnya.

Dari tipe kepemimpinan Pondok Pesantren Salaf Al-Hasani Al-Lathifi yang otokratis tersebut, pengasuh selaku tokoh sentral masih memiliki kekuasan yang mutlak, pengurus harian diberi kesempatan untuk mengusulkan ide atau pemikiran terkait dengan proses pendidikan di pesantren. Biasanya setiap seminggu sekali pada malam Jum'at ada rapat koordinasi yang dilakukan oleh pengurus. Hasil dari rapat pengurus terkait kebijakan strategis pesantren diajukan kepada kiai, misalnya penentuan liburan pondok, dan penentuan iuran akhir tahun. Namun pada sisi lain, yang berjalan di Pondok Pesantren Kauman sudah tersistem dengan rapi.

Dalam pandangan teori kepemimpinan yang berorientasi pada hasil, kiai tidak terlalu mementingkan bagaimana cara yang dilakukan oleh para bawahan. Yang penting adalah sesuatu yang ditargetkan tercapai. Pola dasar kepemimpinan ini melahirkan beberapa tipe kepemimpinan yang sangat sesuai dengan kepemimpinan yang diperaktikan oleh pengasuh Pondok Pesantren Al-Hasani Al-Lathifi adalah tipe otokrasi yang bijak. Dalam konteks ini, pemimpin biasanya lebih tertib, ahli dalam mengorganisir, dan ketat dalam menerapkan peraturan-peraturan.[2]

Dalam kenyataan ini, tipe kepemimpinan pengasuh Pondok Pesantren Salaf Al-Hasani Al-Lathifi, adalah dengan tipe kepemimpinan delegatif yang memiliki ciri-ciri dasar: (a) Memberikan pengarahan bila diperlukan saja; (b) Memberikan dukungan dianggap tidak perlu lagi; (c) Penyerahan tanggung jawab kepada bawahan untuk mengatasi dan menyelesaikan tugas; (d) Tidak perlu memberi motivasi karena tingkat kematangan bawahan

[2] Kartono, *Pemimpin dan Kepemimpina*n, 28.

sangat tinggi. Tanggungjawab diberikan secara mutlak kepada bawahan, khususnya kepada pengurus pesantren untuk mengambil inisiatif secara pribadi yang diwenangkan kepada pengurus untuk mengambil langkah strategis dalam mengambil keputusan dalam persoalan teknis.

Kendati kiai merupakan sumber mutlak dari kekuasaan dan kewenangan (*power and autority*) dalam kehidupan dan lingkungan pesantren, segala perencanaan dan kebijakan yang akan diterapkan harus senantiasa melalui pertimbangan yang cukup matang. Sebab, dalam tiap perintah atau kebijakan yang diberikan kepada bawahannya akan membawa implikasi terhadap eksistensi pesantren itu sendiri.

Pimpinan Pondok Pesantren Salaf Al-Hasani Al-Lathifi sangat menyadari hal tersebut, bahwa segala apa yang akan dilakukan harus benar-benar dipertimbangkan dan tidak menjadikan kekuasaan sebagai sarana dan kekuatan untuk bertindak dan melakukan apa saja sesuai kehendak hatinya. Prinsip pemimpin Pondok Pesantren Salaf Al-Hasani Al-Lathifi ini sangat relevan dengan apa yang telah digambarkan Al-Qur'an tentang orang-orang yang mempunyai kekuasaan dan kekuatan dalam sebuah kepemimpinan yang berbunyi:

> Mereka menjawab: "Kita adalah orang-orang yang memiliki kekuatan dan (juga) memiliki keberanian yang sangat (dalam peperangan), dan Keputusan berada di tanganmu: Maka pertimbangkanlah apa yang akan kamu perintahkan".[3]

Berangkat dari prinsip tersebut, keterlibatan pengasuh pondok pesantren cukup berhasil mengantarkan pesantren menjadi lembaga pendidikan Islam yang resposif terhadap perkembangan zaman dan akomodatif terhadap kebutuhan

---

[3] Departemen Agama RI, *Al-Aliyy Al-Qur'an* (Jawa Barat: IKAPI Diponegoro, 1995), 302.

masyarakat di era globalisasi saat ini meskipun sistem pendidikan sendiri masih salaf murni.

Dari tipe kepemimpinan otokratis dengan gaya delagatif pada Pondok Pesantren Salaf Al-Hasani Al-Lathifi maka implikasi kepemimpinan tersebut seperti dibawah ini:

1. Kaderisasi Kepemimpinan Pondok Pesantren

Praktik kepemimpinan otokratik sejatinya merupakan tipologi kepemimpinan yang sejak dulu melekat dan bahkan selalu ada dalam tiap-tiap pesantren manapun. Kebanyakan kiai Pulau Jawa beranggapan bahwa suatu pesantren dapat seperti kerajaan kecil, dengan kiai merupakan sumber mutlak dari kekuasaan dan kewenangan (*power and autority*) dalam kehidupan dan lingkungan pesantren. Hal ini berangkat dari latar belakang historis lahirnya lembaga pendidikan pesantren yang hampir keseluruhan merupakan hasil usaha pribadi atau individual (*individual enterprise*), karena dari pancaran pendirinyalah dinamika pesantren itu akan terlihat, sehingga tidak jarang kekuasaan otoriter masih cukup melekat di pondok pesantren, tidak terkecuali di Pondok Pesantren Al-Hasani Al-Lathifi.

Secara umum diketahui bahwa dalam pondok pesantren ada seorang pendiri atau keluarga dari pendiri pondok pesantren yang biasa kita kenal kiai. Dalam masyarakat Jawa dan Madura seorang kiai umumnya lebih dihargai oleh masyarakat dari pada seorang pemimpin pemerintahan. Kata-kata kiai mempunyai pengertian yang sangat luas dan sangat dalam karena seorang harus mempunyai sifat dan ciri-ciri yang sangat istimewa, misalnya harus mempunyai kharisma yang tinggi, bersih dari segala sifat yang tercela, misalnya curang, mabuk, judi dan lain-lain.

Sebagai pemimpin yang memiliki kekuasaan mutlak, pengasuh Pondok Pesantren Kauman Al-Hasani Al-Lathifi melakukan kaderisasi, baik kepada keluarga sendiri maupun kepada para santri. Pola pengkaderan kepemimpinan yang

dilakukan kiai di Pondok Pesantren Kauman mencakup dua model. Pertama, pengkaderan yang dilakukan oleh pengasuh/kiai dalam menyiapkan penggantinya kelak di kemudian hari, yakni dengan melakukan pendidikan kepemimpinan secara intensif kepada putranya untuk melanjutkan estafet kepemimpinan sebagai pengasuh pesantren.

Kedua, pengkaderan ke dalam yang dilakukan kiai dalam membantu tugas-tugasnya, karena tugas kiai di dalam pesantren jauh lebih kompleks, bukan hanya mengajarkan ilmu agama yang kemudian diwakili oleh ustadh atau ustadhah, tetapi melaksakan tugas yang lain sebagai penerima amanah dari wali santri. Pengkaderan internal ini bisa diamati dengan dibentuknya beberapa kepala bidang pondok pesantren, yaitu sebagai berikut: kepala bidang keamanan, yang bertugas untuk menjalankan tata tertib pesantren yang berkaitan dengan penegakan dan stabilitas keamanan santri, seperti santri yang melanggar tata tertib pesantren, perkelahian antar santri, santri yang telat mengikuti kegiatan pondok pesantren; kepala bidang ubudiyah, memiliki tugas untuk menjalankan aktifitas kepesantrenan yang berkaitan dengan ibadah kepesantrenan, seperti tugas jadwal ibadah salat jamaah, kegiatan pengajian santri, pembacaan sholawat, puji-pujian, atau menunjukan petugas terkait dengan ibadah; kepala bidang kebersihan dan kesehatan, yang memiliki tugas menjaga kebersihan halaman pesantren, mengontrol santri yang bertugas untuk piket membersihkan halaman pesantren, sekaligus diberi tugas untuk mengontrol kesehatan serta merawat santri yang sakit, seperti mengobati santri yang sakit, atau mengantarkan kepuskesmas maupun rumah sakit; kepala bidang tarbiyah, yang memiliki tugas untuk menjalankan tugas yang berkaitan dengan pendidikan pesantren, seperti mengatur jadwal mengajar ustadh/ustadhah, menetapkan guru mata pelajaran, menentukan jadwal *tamrin* masal, jadwal *imtihan* (ulangan semester), mengevaluasi nilai, mengolah nilai santri hingga menetapkan santri yang layak naik kelas atau lulus.

Kegiatan pengkaderan telah dipelajari melalui berbagai metode yang berbeda, tergantung pada konsepsi kepemimpinan dan pemilihan metodologi, serta penelitinya. Sehingga, studi kepemimpinan hanya memperlakukan atau dihadapkan pada suatu aspek yang sempit, seperti pengaruh bawahan atau sifat-sifat pribadi ataupun perilaku yang satu dengan yang lain dijadikan sasaran studi tanpa mengaitkan yang satu sama lain yang sebenarnya merupakan satu rangkaian persoalan di bidang kepemimpinan.[4] Fred E. Fiedler dan Martin M. Chamers, dalam kata pengantar bukunyayang berjudul *"Leadership and Effective Management"* dikemukakan, bahwa persoalan utama kepemimpinan secara kasar dapat dibagi ke dalam tiga pertanyaan pokok, yaitu: (a) Bagaimana seseorang dapat menjadi seorang pemimpin (*How one became a leader*); (b) Bagaimana para pemimpin itu berperilaku (*How leader behave*); (c) Apa yang membuat pemimpin ituberhasil (*What makes the leader effective*).

Beberapa studi kepemimpinan yang telah dilakukan oleh para pakar berdasarkan pendekatan perilaku dalam menetapkan perilaku kepemimpinan yang efektif, beberapa di antaranya dapat dikaji melalui teori-teori yang berhubungan dengan perilaku, sesuai dengan kontek di atas pengasuh membantu calon pemimpin melalui pengkaderan secara internal baik kepada putranya sendiri maupun kepada para santrinya dengan membentuk keorganisasian pondok pesantren dengan konsep pembagian kewenangan, sehingga terbetuklah bidang-bidang yang menjalankan kewenangan pengasuh Pondok Pesantren Kauman Al-Hasani Al-Lathifi. Secara teoritik, langkah kaderisasi pengasuh pondok pesantren ini sesuai dengan teori kepemimpinan lingkungan.

Dalam teori kepemimpinan lingkungan, munculnya para pemimpin itu merupakan hasil pembentukan dari waktu, tempat, situasi dan kondisi. Suatu tantangan yang hebat atau kejadian yang luar biasa dan penting akan menampilkan seseorang untuk menjadi

---

[4]Wahjosumidjo,Kepemimpinan Kepala Sekolah: Tinjauan Teoritik danPermasalahannya (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2002).

pemimpin. R.M. Strogdill mengutip dari Person yang menyatakan adanya dua hipotesa: *1) Any particular situation plays a large part in determining leadership qualities andthe leader for that situation; 2) The qualities in an individual wich a praticuler may determine as leadership qualities are them selves the product of succession of prior leadership situation whichhave developed and molded him*.

Sejarah juga menunjukkan bahwa tidak selalu lingkungan itu dapat menampilkan pemimpin yang diperlukan. Kasus kaderisasi yang terjadi di pondok pesantren Kauman Al-Hasani Al-Lathifi adalah semata-mata untuk membentuk karakter pemimpin yang bertanggungjawab atas tugas-tugas yang telah diamanahkan pada dirinya. Waktu, situasi dan kondisilah yang akan membentuk kepemimpinan yang ada di pondok pesantren Kauman Al-Hasani Al-Lathifi.

Sangat jelas bahwa implikasi kepemimpinan otokratis ini membentuk pola kaderisasi pondok pesantren Kauman Al-Hasani Al-Lathifi baik pada keluarga maupun pada santri-santrinya dengan mendelagasikan pada kewenangan tanggung jawab pada jabatan-jabatan struktural yang dibentuk oleh pengasuh pondok pesantren sendiri.

2. Kurikulum Pesantren

Kurikulum yang sering kita kenal adalah seluruh usaha sekolah (lembaga pendidikan) untuk merangsang anak belajar, baik dalam lingkungan kelas, di halaman sekolah maupun di luar sekolah. Sedangkan istilah kurikulum masuk dalam dunia pondok pesantren sejak satu abad yang lalu. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa sebelumnya dalam dunia pondok pesantren tidak mengenal istilah kurikulum. Hal ini disebabkan sampai saat ini belum terdapat rumusan secara eksplisit tentang tujuan pendidikan pondok pesantren.

Istilah kurikulum tidak dikenal dalam kamus sebagian pondok pesantren, terutama dalam masa sebelum perang, walau materinya ada di dalam praktek pengajaran, bimbingan rohani, dan latihan kecakapan dalam kehidupan sehari-hari di pesantren, yang merupakan kesatuan dalam proses pendidikan di pesantren. Sebagaimana yang dijelaskan di atas tentang kurikulum yang secara eksplisit tidak disebutkan dalam pondok pesantren, akan tetapi kalau ditinjau lagi pengertian kurikulum modern, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa seperti halnya pengertian kurikulum dikaitkan dengan sekolah (lembaga pendidikan), begitu juga kurikulum bila dikaitkan dengan aktivitas pondok pesantren yang mana hal tersebut meliputi seluruh aktivitas atau kegiatan pondok pesantren, baik pada waktu jam pelajaran maupun di luar jam pelajaran. Secara sederhana, dapat dikatakan bahwa kurikulum pondok pesantren merupakan lembaga pendidikan pesantren yang mengandung aktivitas ekstra kurikuler apabila hal tersebut dipandang sebagai kegiatan di luar jam pelajaran.

Pendidikan di Pesantren Kauman tetap berpegang pada sistem salaf yang murni menampilkan ilmu-ilmu agama tanpa memasukkan unsur pelajaran umum. Yakni, dengan tetap menyelenggarakan pendidikan madrasah yang kurikulumnya dirancang sendiri tanpa mengikuti atau mengadopsi kurikulum dari pemerintah. Demikian pula dengan metode pengajaran yang dilakukan di Pesantren Kauman Al-Hasani Al-Lathifi dalam prakteknya tidak lagi hanya menggunakan metode bandongan dan sorogan.

Pondok Pesantren Kauman tetap melestarikan pola lama dalam pembelajaran, namun di sisi lain juga telah banyak mengadopsi pola dan metode baru yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas santri, seperti metode musyawarah atau bahtsul masail, hafalan, demonstrasi/praktek ibadah, dan *riyadah*/latihan.

Di samping itu, dalam evaluasi pendidikan santri, ada beberapa metode yang digunakan yaitu: *mushafahah, tamrin massal, imtihan (*ujian) semesteran, hafalan, setoran baca kitab kuning, *muhadlarah*, dan tes pengajian Al Qur'an.

3. Pembelajaran Pesantren

Tipe kepemimpinan otokratik Pondok Pesantren Salaf Al-Hasani Al-Lathifi memberikan implikasi pada pembelajaran yang ada di Pondok Pesantren Pondok Pesantren Salaf Al-Hasani Al-Lathifi. Materi pembelajaran yang diberikan masih sepenuhnya pembelajaran agama yang terdapat dalam kitab kuning, atau kitab terjemahannya dengan tulisan yang masih menggunakan tulisan bahasa Madura (arab pegon). Kegiatan yang dilaksanakan di Pondok Pesantren Kauman Al-Hasani Al-Lathifi terdiri dari dua jalur pembelajaran, yakni pembelajaran *ma'hadiyah* (kepesantrenan) dan pembelajaran jalur madrasah. Sebagai pesantren salaf murni, ide desain pembelajaran ini berdasarkan ijithad pengasuh secara pribadi, baik pengalaman-pengalaman semasa pengasuh masih menuntut ilmu maupun inovasi-inovasi yang lain dari pengasuh.

Kegiatan *ma'hadiyah (*kepesantrenan) disampaikan pada sore hari dengan metode wetonan dan sorogan dengan pola *h}alaqah* dalam proses pembelajarannya. Santri kelas satu mengaji dengan menggunakan metode wetonan dengan menggunakan kitab *Safinat Al-Najah, Sullam al-Taufiq, Arba'u al-Rasa'il (Tarik al-Salah)*. Santri kelas dua mulai mengaji dengan memaknai kitab kuning dengan metode bandongan, yaitu kitab *Mukhtashor Jiddan*. Santri kelas tiga dan empat mengaji kitab fiqh dengan metode bandongan yakni menggunakan kitab *Fath al-Qarib* yang diselesaikan selama dua tahun. Dan untuk santri Madrasah Diniyah Tingkat Wustho, metode pembelajarannya menggunakan metode sorogan yang semuanya dilakukan oleh ustadh/ustadhah di madrasah, musholla, emperan kamar.

Kegiatan jalur kedua yaitu madrasah dilakukan setiap hari, kecuali hari Jumat atau malam Jumat yang merupakan hari libur santri. Pembelajarannya dilakukan di ruang kelas dengan beberapa metode: ceramah, *mushafahah*, *hafalan*, dan praktek. Dalam pendidikan madrasah ini dilakukan sistem evaluasi yang dilakukan setiap bulannya berupa *tamrin massal*, atau ujian yang dilakukan setiap enam bulan sekali, yaitu *imtihan*, dengan disertai setoran

baca kitab kuning, setoran hafalan *nadzham* (syair) seperti kitab *'Aqidat ul-'Awam, Tuhfat al-Atfal'Imriti, Alfiah Ibn Malik*, sesuai dengan jenjang mereka masing-masing. Hasil dari evaluasi tersebut akan dilaporkan berupa raport santri yang akan diberikan kepada wali santri pada akhir tahun satu hari menjelang liburan santri.

Di samping itu, dilaksanakan pula pendidikan ketrampilan untuk santri, seperti kursus menjahit, *tah}sin al-khat* (kaligrafi), pertukangan yang hanya sosialisasi kesehatan, pelatihan kepemimpinan, sosialisasi HIV/AIDS, pelatihan mengenai gizi, dan lain sebagainya.

4. Nilai Pendidikan Pesantren

Nilai utama yang ditekankan di Pesantren Kauman Al-Hasani Al-Lathifi adalah sikap untuk memandang sebuah kehidupan sebagai rangkaian keseluruhan kerja ibadah. Penanaman nilai ini sudah diperkenalkan semenjak awal santri memasuki dunia pesantren. ibadah dalam konsepsi pesantren bukan hanya ibadah *mahdah* seperti salat, puasa, dan membaca Al Qur'an. Selain itu, pendidikan pesantren yang menekankan pada praktek fiqh-tasawwuf menjadi penekanan utama di pesantren ini.

Sistem nilai kedua yang berkembang di Pesantren Kauman adalah penekanan akhlak atau etika santri. Hal ini terlihat dari beberapa peraturan pesantren yang mewajibkan seluruh santri untuk menggunakan Bahasa Madura halus antar sesama santri, tidak boleh masuk kamar orang lain, masuk keluar kamar harus mengucapkan salam, berjabat tangan dengan mencium tangan ustadh, dan lain sebagainya. Sistem nilai ketiga yang tampak di pesantren ini adalah penanaman nilai keikhlasan dan ketulusan dan bekerja untuk kepentingan dan tujuan yang sama.

5. Sistem Jaringan Pondok Pesantren

Jaringan yang terbentuk di Pesantren Kauman Al-Hasani Al-Lathifi menggunakan dua model yaitu jaringan internal dan eksternal. Jaringan internal di sini adalah jaringan pesantren yang

memiliki hubungan kekeluargaan dengan pesantren, seperti faktor genealogi dengan memanfaatkan ikatan keluarga yang diwadahi dengan nama organisasi IKBAL (Ikatan Keluarga Bani Abdul Lathif).

Jaringan internal kedua adalah alumni dan wali santri yang turut menopang keberlanjutan pesantren, dari alumni walaupun tidak ada sumbangan materi khusus dari alumni, namun eksistensi dan kharisma juga sangat dipengaruhi oleh seberapa besar alumni sebuah pondok pesantren tersebar.

Jaringan *eksternal* mencakup koneksi yang dilakukan pondok pesantren dengan instansi pemerintah. Sejak diprogramkannya Wajar Dikdas 9 Tahun di Pesantren Kauman, intensitas komunikasi dengan Kementerian Agama semakin bertambah, apalagi banyak program-program pemerintah baik di tingkat kabupaten maupun provinsi yang melibatkan pondok pesantren termasuk di Pesantren Kauman yang juga dilibatkan di dalamnya, seperti pelatihan, sosialisasi, seminar, dan lain sebagainya.

6. Lembaga Dakwah

a. Pendekatan Dakwah

Kepemimpinan pondok pesantren terwujud pada kegiatan pengasuh dalam membantu masyarakat untuk menuntaskan persoalan sosial. Dalam hal ini, pengasuh menjadi tumpuan untuk konsulatsi persoalan-persaoalan, baik keluarga maupun komunitas masyarakat yang lebih besar pada pesoalan kemasyarakatan. Peran kiai dalam dakwah sebagai mobilisator dalam menggerakan perjalanan dakwah Islam khususnya di pondok pesantren, karena kiai merupakan "penafsir tunggal" terhadap sumber Islam.

Dalam pengkaderan yang dilakukan oleh pengasuh Pesantren Kauman adalah dengan cara melaksanakan bimbingan dakwah, yaitu diadakan pelatihan orasi yang dilaksanakan setiap hari Jumat pagi mulai jam 07.00-09.00 WIB. Di samping itu, setiap Rabu pagi dan Kamis pagi selepas salat Subuh, juga ada kegiatan

muhadlarah, serta ada lomba orasi setiap selesai *imtihan* (semesteran) yang diikuti santri putra dan putri. Dengan demikian, telah dilakukan upaya untuk melatih ketrampilan santri dalam berorasi untuk menyiapkan para dai.

b. Media Dakwah

Penggunaan media dakwah yang tepat akan menghasilkan dakwah yang efektif. Dengan berkembangnya media-media dan alat-alat modern, tentunya memanfaatkan hasil kemajuan tersebut merupakan suatu hal yang baik. Di Pondok Pesantren Kauman penggunaan media dakwah sudah mulai dilakukan, yaitu terbutnya buletin santri yang bernama MEDIKA (Media Kauman) untuk alumni sekaligus sebagai sarana untuk tetap menyambung silaturrahim santri (pesantren) dan alumni. Hal itu merupakan upaya dalam menyiarkan nilai-nilai keagamaan, khususnya untuk alumni dan masyarakat sekitar. Di samping itu, alat-alat elektrinik canggih juga sudah digunakan, seperti penggunaan LCD sebagai media dakwah audio visual.

c. Model Dakwah di Pondok Pesantren

Kiai di Pondok Pesantren Kauman Al-Hasani Al-Lathifi sering diundang untuk mengisi ceramah, seperti pada acara pengajian, *walimat al-ʿursh, walimat ul-khitan, walimat al-milad*, maulid Nabi Muhammad, Isra' Mi'raj, dan sebagainya. Pada acara tersebut, pengasuh Pesantren Kamuman menyampaikan pesan-pesan agama untuk mengajak jama'ah yang hadir pada kebaikan dan menjalankan nilai-nilai agama.

Selain itu, dakwah juga dilakukan dengan cara dakwah *bi al-hal*, yaitu pengiriman santri ke beberapa daerah selama 10 hari dalam bulan Ramadhan. Hal ini merupakan tujuan untuk memberikan contoh dan upaya membentuk kultur masyarakat. Tujuan lain dari penugasan santri adalah sebagai persyaratan untuk memperoleh ijazah pada tingkat madrasah ibtida'iyah.

B. Implikasi Kepemimpinan Pondok Pesantren Salaf Al-Utsmani

Berbeda dengan pemimpin yang ada di PP. Al-Hasan Al-Lathifi, Pondok Pesantren Al-Utsmani dalam pola kepemimpinan menggunakan model kepemimpinan demokratis dengan gaya instruktif koordinatif. Pola intruksi yang ada di Pondok Pesantren Al-Utsmani adalah sebuah pola yang mempunyai arti perintah atasan (kiai) kepada bawahan (pengurus/santri) mengenai kinerja yang harus dilaksanakan yang dalam hal ini berkenaan dengan perintah kinerja kepesantrenan khususnya seperti perintah kiai kepada pengurus pondok pesantren. Kordinasi adalah pola hubungan bawahan dengan atasan yang terwujudkan dalam sebuah bentuk komunikasi bawahan kepada atasan dalam menyampaikan ide dan gagasan yang berhubungan dengan kinerja, khususnya yang berkenaan ide dan gagasan pengurus yang berkaitan dengan kinerja di Pondok Pesantren Al-Utsmani.

Secara garis besar, indikator kepemimpinan yang demokratis adalah sebagai berikut: (a) Pandangannya bertitik tolak manusia adalah makhluk yang termulia di dunia; (b) Selalu berusaha mengsinkronkan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan pribadi dari para bawahannya; (c) Senang menerima saran pendapat dan kritik dari bawahannya; (d) Selalu berusaha menjadikan bawahannya lebih sukses daripada dirinya; (e) Selalu berusaha mengutamakan *teamwork* dalam usaha mencapai tujuan; (f) Berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pimpinan, baik secara intelektual, emosional maupun spiritual.[5]

Menurut Tjiptono dan Diana, tipe kepemimpinan demokratis dikenal juga dengan gaya kepemimpinan konsultatif atau konsesus. Pimpinan yang menggunakan pendekatan ini senantiasa melibatkan bawahannya untuk melakukan keputusan dari hasil pem-

[5] Sunindhia, *Kepemimpinan dalam Masyarakat...,* 42.

buatannya walaupun keputusan akhir berada pada pimpinan, tetapi menerima masukan dan rekomendasi dari bawahannya.[6]

Keputusan yang paling populer serta disukai tidak merupakan suatu keputusan yang baik. Sesuai dengan sifatnya, tipe kepemimpinan demokratis cenderung menghasilkan keputusan yang disukai dari pada keputusan yang tepat. Tipe kepemimpinan otokratis *laises faire* dan demokratis dapat disimpulkan bahwa pada kepemimpinan otoriter terdapat agresifitas, pertentangan, usaha mencari kambing hitam, masa bodoh bawahan. Sedangkan tipe kepemimpinan demokratis terdapat kerjasama timbal balik antarkelompok, dapat menimbulkan suasana kerja yang menyenangkan dan produktifitas kerja. Pada tipe kepemimpinan *laises faire*, pada umumnya suatu pekerjaan tidak teratur (semrawut), tidak menyukai pimpinan dan adanya ketidakpuasan.

Berdasarkan tipe-tipe kepemimpinan di atas, dapat dipahami bahwa pada seorang pemimpin terdapat wujud kepribadian (*personality*), kemampuan (*ability*) dan kesanggupan (*capability*). Sebagai pimpinan pada sebuah lembaga pendidikan pondok pesantren, pengasuh pesantren dapat mengorganisasikan semua personil yang ada pada situasi efisien, demokratis serta kerjasama institusional dengan mendasarkan kepada keahlian/profesionalisme para bawahan. Begitu juga pada program pendidikan untuk santri, perlu direncanakan, diorganisasikan, dan dikontrol.

Dalam pelaksanaan program, pengasuh pondok pesantren harus profesional dalam memimpin stafnya, bekerja secara ilmiah, penuh perhatian, demokratis, dan senantiasa menekankan perbaikan pada kegiatan pendidikan. Semua kreativitas dicurahkan untuk perbaikan pendidikan, yang secara teoritik pengasuh pondok pesantren bertanggung jawab atas penyelenggaraan semua program pendidikan di institusi yang dipimpinnya.

---

[6] Tjiptono,F & Diana, *Total Quality Management* (YogYakarta: Andi, 2001), 161.

Dalam penerapan tipe kepemimpinan demokratis di PP. Al-Utsmani, selalu diterapkan dengan mempersilakan para santri untuk berpendapat, bahkan berebut untuk memberikan solusi. Inilah bentuk kepemimpinan yang harus dikembangkan, agar pesantren di masa mendatang tidak ketinggalan zaman dan tetap memegang ciri khasnya sebagai tempat mengkaji ilmu keagamaan, khususnya kajian kitab kuning. Adagium yang selalu dipegang oleh masyarakat pesantren "*al-muhafazatu ʿala qadim al-salih wa al-akhdhu bi al-jadid al-aslah*," memelihara nilai-nilai lama yang baik dan mengambil nilai-nilai baru yang lebih baik.

Di samping tipe kepemimpinan demokratis, dalam konteks ranah pengasuh Pondok Pesantren Al-Utsmani juga terdapat unsur tipe kepemimpinan kharismatik. Dalam tipe kepemimpinan kharismatik ini, pada umumnya di pesantren pemimpin pesantren harus diangkat berdasarkan keturunan, sehingga tidak membuka peluang bagi orang lain (di luar keturunan *sahib al-wilayah*) untuk memimpin, meskipun memiliki kualitas dan kapasitas keilmuan yang memadai. Sedangkan bagi yang memiliki garis keturunan, meskipun kemampuannya masih jauh di bawah orang lain (non *sahib al-wilayah*) tetap mempunyai peluang untuk dijadikan sebagai pemimpin.

Di samping implikasi kelembagaan, model kepemimpinan juga berimplikasi pada kaderisasi kepemimpinan. Perbedaan antara kaderisasi kepemimpinan demokratis PP. Al-Utsmani dan otokratis PP. Al-Hasani Al-Lathifi terletak pada hal-hal berikut: pertama, terbentuknya organisasi kepesantrenan, seperti bidang-bidang kegiatan. Namun PP. Al-Utsmani sedikit berbeda karena memiliki organisasi Bidang Perekonomian (BUMP). Kedua, implikasi pola kepemimpinan khususnya yang terjadi PP. Al-Utsmani telah membentuk organisasi hingga tingkat bawah, misalnya organisasi wilayah dan daerah.

Model kepemimpinan demokratis yang ada di PP. Salaf Al-Utsmani Bondowoso, di samping menggerakakan kepemimpinan demokaratisnya, pengasuh menerapakan gaya kepemimpinan

instruktif koordinatif. Secara teoritik gaya ini sebenarnya mencakup: (a) Memberi pengarahan secara spesifik tentang apa, bagaimana, dan kapan kegiatan dilakukan; (b) Kegiatan lebih banyak diawasi secara ketat; (c) Kadar direktif tinggi; (d) Kadar suportif rendah; (e) Kurang dapat meningkatkan kemampuan pegawai; (f) Kemampuan motivasi pegawai rendah. Secara teoritik gaya ini memiliki kelemahan, namun dalam prakteknya pemimpin di pesantren tidak sama dengan pemimpin di perusahaan, intruksi pengasuh dijalankan dengan baik, untuk memastikan instruksi tersebut pengasuh Pondok Pesantren Salaf Al-Utsmani selalu berkoordinasi dengan bawahannya, sehingga instruksinya benar-benar dijalankan dan hasilnya bisa dirasakan oleh seluruh komunitas yang ada di dalam pondok pesantren.

1. Kaderisasi Kepemimpinan Pondok Pesantren

Staf-staf yang dibentuk di Pondok Pesantren Salafiyah Al-Utsmani memiliki empat bagian sebagai pembantu kiai dalam melaksanakan kinerja kepesantrenan. Pertama, staf atau bagian kependidikan (*tarbiyat al-ta'lim*). Staf ini dibentuk untuk melaksanakan kinerja yang berhubungan dengan pelaksanaan pendidikan, baik pendidikan non-formal atau diniyah *('Ula, Wusta, dan 'Ulya,)* dan pendidikan formal, seperti Tsanawiyah untuk santri putra dan Madrasah Aliyah serta Tsanawiyah untuk santri putrinya.

Kedua, bagian keuangan atau Badan Usaha Milik Pesantren (BUMP). Bidang ini mempunyai wilayah kerja yang berhubungan dengan pendanaan biaya operasional pondok pesantren, sehingga secara konkret bidang ini memfasilitasi kebutuhan-kebutuhan materi. Peran dan fungsi bidang keuangan ini menjadi bagian dalam mengelola keuangan pondok pesantren yang di dalamnya terdiri dari bagian atau bidang pertanian, peternakan, dan perikanan.

Ketiga, bagian keamanan dan ketertiban (Kamtib). Bidang kamtib ini merupakan bidang yang dibentuk untuk menangani sebuah kinerja yang berhubungan dengan keamanan-keamanan pondok pesantren. Contohnya adalah mengawasi santri dan

menjaga keamanan pondok pesantren. Keempat, bidang guru tugas. Bidang ini dibentuk untuk melaksanakan program-program guru tugas yang menjadi persyaratan wajib bagi santri untuk mendapatkan ijazah pondok pesantren.

Keorganisasian di Pondok Pesantren Al-Utsmani memiliki pola yang berantai atau mengakar. Keorganisasian tersebut dimulai dari organisasi yang dibentuk permasing-masing kamar, per blok, dan daerah. Bardasarkan kondisi dan situasi wilayah di Pondok Pesantren Al-Utsmani memiliki kamar, blok, dan gang. Kondisi tersebut membuat kiai membentuk pola keorganisasian dalam memudahkan aktifitas kepemimpinanya sehingga membentuk organisasi per kamar, blok, dan per daerah, guna memudahkan pola pengkondisian santri di Pondok Pesantren Al-Utsmani.

Selain keorganisasian yang telah dijelaskan di atas, di Pondok Pesantren Al-Utsmani tersebut juga dibentuk pula organisasi kepengurusan pondok pesantren yang menaungi keorganisasian per wilayah, blok, dan kamar. Selain itu, ada pula keorganisasian yang dibentuk oleh kiai untuk bergerak di lembaga-lembaga pendidikan atau sekolah, seperti organisasi sekolah.

Terbentuknya kaderisasi kepemimpinan tingkat bawah berimplikasi pula pada adanya kebijakan-kebijakan yang ada di Pondok Pesantren Al-Utsmani. Kebijakan-kebijakan yang baru sejak pondok pesantren dipimpin oleh Kiai Ghazali adalah sebagai berikut: pertama, dia mengembangkan usaha ekonomi pondok yang berupa produksi Air Minum Baddiyan. Produk usaha ini adalah air minum kemasan. Kiai Ghazali mempunyai ide tentang usaha ekonomi pondok pesantren. untuk itu, Kiai Ghazali mengonsolidasikan kepada para pengurus pondok pesantren. *Kedua*, Kiai Ghazali mulai mengembangkan lembaga pendidikan formal, yaitu MTs dan MA.

Sedangkan kebijakan-kebijakan lama yang tetap dipertahankan adalah bahwa di Pondok Pesantren Salafiyah Al-Utsmani tetap mempertahankan ritual *istighatsah* setiap malam Jumat.

Istighatsah tersebut dilaksanakan sejak terjadinya bencana tsunami di Banda Aceh pada akhir tahub 2004. Istighatsah ini diikuti sekitar kurang lebih 3.000 orang jamaah. Sedangkan kebijakan selain itu, adalah perayaan maulid Nabi Muhammad SAW, yang dalam hal ini memimpin maulid nabi adalah Kiai Qushairi Utsman yang diikuti sekitar kurang lebih 5.000 orang jamaah.

2. Kurikulum Pesantren

Implikasi kepemimpinan di Pondok Pesantren Al-Utsmani telah menyentuh pada pengembangan sumber daya santri berupa pengembangan kurikulum dan kelembagaan. Sumber daya yang ada di pesantren ini telah membentuk dua lokus: pertama, pada pengembangan tradisi akademik, di mana kitab kuning menjadi kajian utama santri. Pada pengembangan sumber daya santri ini telah tersistem dengan baik, misalnya dibangunnya madrasah ibtida'iyah dan tsanawiyah kitab kuning. Untuk siswa kelas satu dan dua, semuanya belajar menulis. Kelas tiga 25% belajar kitab kuning, kelas empat 75% belajar kitab kuning, kelas lima 85% kitab kuning, dan kelas enam 100% kitab kuning, dan Tsanawiyah 100% kitab kuning. Bidang-bidang keilmuan yang diajarkan adalah fiqh, tasawuf, tata bahasa arab (*nawh* dan *sharaf*), hadits, dan tafsir Al-Qur'an.

Selain kitab kuning yang menjadi prioritas untuk menambah *skill* santri, para santri diberikan pembelajaran menganai teknologi modern, seperti komputer. Pengembangan kedua difokuskan pada pengembangan lembaga. Pada pengembangan kelembagaan, di PP. Salaf Al-Utsmani telah terbentuk beberapa lembaga pendidikan, yaitu lembaga-lembaga madrasiyah yang terdiri dari Paud dan Raudlatul Athfal, Madrasah Tsanawiyah, Isti'dadul Ula/Siffir, Madin Ula, Wustho dan Ulya, dan Lembaga Kursus Komputer selanjutnya pada Lembaga-lembaga *ma'hadiyah* terdiri dari Ta'limul Qutub dengan Klasikasi Kelas (Penjenjangan) dan Ta'limul Qur'an dengan Klasikasi Kelas (Penjenjangan).

Tipe kepemimpinan demokratis di atas berimplikasi pada kelembagaan PP. Al-Utsmani terbentuk lembaga madrasiyah, lembaga-lembaga madrasiyah tersebut adalah Paud dan Raudlatul Athfal, Madrasah Tsanawiyah, Madrasah Aliyah Isti'dadul Ula/ Siffir, Madrasah Diniyah Ula, Wustho dan Ulya, serta Lembaga Kursus Komputer. Sedangkan lembaga-lembaga *ma'hadiyah* terdiri dari *Ta'lim al-Qutub* dengan sistem kelas (penjenjangan) dan *Ta'lim al-Qur'an* dengan sistem penjenjangan. Tentunya tipe kepemimpinan demokratis yang dijalankan oleh pengasuh pesantren ini membuka diri terhadap kebutuhan masayarakat, sehingga model pendidikan lama tetap dipertahankan, tanpa melakukan pengembangan dengan membangun lembaga pendidikan modern, seperti MTs dan MA.

3. Pembelajaran Pesantren

Tipe Kepemimpinan demokratis-kharismatis ini juga berimplikasi pada pembelajaran di Pesantren Al-Utsmani. Sesuai dengan sistuasi pendidikan modern, sejak didirikan lembaga pendidikan madrasah formal di pesantren ini, metode dan arah pembelajarannya juga terkena dampak proses perubahan ini. Perubahan struktur lembaga dan paradigma ini kemudian juga berdampak pada pembelajaran yang dilakukan di pesantren. Kalau sebelumnya metode yang digunakan hanyalah metode bandongan dan sorogan, maka sejak didirikan lembaga formal, metode pembelajaran di lembaga pendidikan pesantren ini juga semakin bervariasi: metode ceramah, eksperimen, hafalan, diskusi (*halaqah*), dan tanpa meninggalkan metode lama dalam hal pembelajaran kitab kuning.

Demikian juga dalam masalah evaluasi hasil belajar. Di pesantren ini, juga mengikuti sistem evaluasi sebagaimana yang dilakukan lembaga-lembaga pendidikan formal lain pada umumnya, yaitu adanya ulangan harian, ujian semester, dan ujian praktik. Namun demikian, sistem evaluasi belajar yang lama tidak ditinggalkan. Mereka masih tetap menggunakan sistem evaluasi

dengan hafalan, mudzakarah, ujian lisan, dan ujian tulis, yang telah biasa dilakukan sebelum didirikannya lembaga pendidikan formal di pesantren ini.

4. Sistem Nilai Pendidikan Pesantren

Nilai-nilai pendidikan yang ditanamkan di Pesantren Al-Utsmani adalah sebagai berikut: *Pertama*, kesederhanaan. Nilai ini dapat dilihat dari aktivitas dan ketentuan-ketentuan yang berlaku di Pondok Pesantren Al-Utsmani. Para santri di sana tidak diperkenankan untuk membawa *handphone*, menggunakan perhisan, dan memakai baju yang mahal. Bagi pengasuh, pakaian tidak perlu mahal, yang penting adalah suci dan sopan, serta sesuai dengan tuntutan syariah. Demikian juga dalam hal makanan. Para santri makan apa adanya. Bahkan, santri Pesantren Al-Utsmani tidak begitu memperhatikan nilai gizi makanan yang mereka konsumsi. Mereka hidup sederhana, sebagaimana yang ditunjukkan oleh pengasuh pesantren ini. Tidak hanya itu, biaya pendidikan di pesantren ini juga ditekan semurah mungkin. UATA (Uang Tahunan) Rp175.000, SPP Madrasah tingkat Ula Rp10.000/bulan, tingkat Wustho Rp15.000/bulan, dan tingkat Ulya Rp20.000/bulan.

Kedua, kemadirian. Nilai kemadirian ini bisa dilihat dari aktivitas santri Al-Utsmani yang menyiapkan sendiri kebutuhan hidupnya. Hal yang mudah dilihat adalah bahwa para santri memasak dan mencuci baju mereka sendiri. Di pesantren ini, santri tidak diperkenankan membeli makanan secara instan dan memakai jasa cuci pakaian. Selain itu, mereka harus membersihkan alat makan mereka, tempat tidur, peralatan belajar, dan lain sebagainya. Nilai-nilai kemandirian ini ditanamkan sejak pertama kali santri masuk pesantren ini.

Ketiga, kebersamaan. Nilai kebersamaan yang paling mudah dilihat adalah semua santri diwajibkan untuk salat berjamaah. Kewajiban ini merupakan instruksi langsung dari kiai yang dimanifestasikan dalam undang-undang atau peraturan pesantren. Santri yang tidak melaksanakan salat jamaah mendapatkan sanksi

yang tegas dari pengurus pesantren. Jika pelanggaran ini dilakukan secara berulang-ulang, maka pengurus pesantren akan menyerahkan kepada kiai untuk memberikan kebijakan mengenai sanksi yang akan dijatuhkan pada santri yang melanggar aturan tersebut. Tidak hanya itu, bahkan para santri selalu memasak dan mencuci baju mereka secara bersama-sama. Dalam aktivitas-aktivitas itu terpupuklah nilai-nilai kebersamaan antra para santri.

Keempat, keikhlasan. Nilai ini tercermin dari taushiyah yang selalu disampaikan oleh kiai kepada para santri Al-Utsmani, bahwa setiap melakukan aktivitas apapun harus diniatkan sebagai ibadah. Aktivitas mubah santri di pesantren, seperti makan, minum, tidur, makan, memasak, mencuci, dan lain sebagainya, oleh kiai diperintahkan oleh kiai agar diniatkan semata-semata bagian dari ibadah kepada Allah. Bagi pengasuh Pesantren Al-Utsmani, setiap pekerjaan yang diniatkan untuk ibadah, maka amal itu akan menjadi amal akhirat dan mendapatkan pahala. Sebaliknya, amalan akhirat pun kalau tidak disertai dengan ikhlas dan niat ibadah kepada Allah, maka itu hanya akan menjadi amalan dunia yang tidak diganjar dengan pahala oleh Allah. Di Pesantren Al-Utsmani setiap gerak langkah aktivitas santri bermuara semata-mata pada aktivitas ibadah kepada Allah.

5. Sistem Jaringan Pondok Pesantren

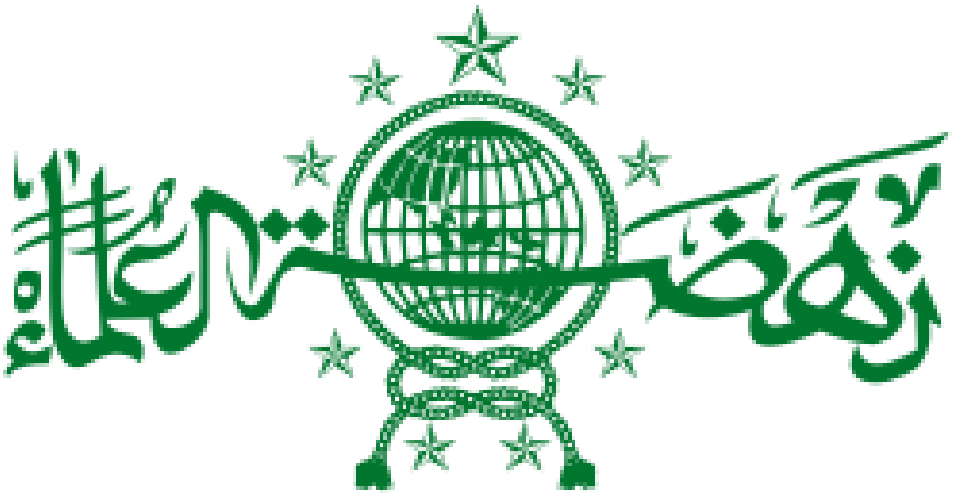
Jaringan Pesantren Al-Utsmani dapat diidentifikasikan sebagai berikut: pertama, jaringan genealogi keilmuan. Sesepuh dan pendiri dari lembaga pesantren ini, yaitu Kiai Utsman merupakan alumnus dari tiga pesantren salaf, yaitu Pondok Pesantren Banyuanyar Madura, Sidogiri Pasuruan, dan Al-Wafa Tempurejo Jember. Di tiga lembaga pendidikan tradisional ini Kiai Utsman menempa diri sehingga terbentuk konstruk keilmuan yang membentuk kepribadiannya yang luhur. Dalam tradisi pesantren, guru adalah segala-galanya. Sebab, guru adalah sosok yang telah menuntun dan memberikan pencerahan kepada murid atau santri. Kalangan masyarakat santri juga menjunjung tinggi berharganya ilmu pengatahuan, lebih-lebih ilmu agama. Sebab itu, guru

menempati posisi yang paling mulia dalam struktur relasi intelaktual dan spiritual santri, sehingga santri dan guru merasa selalu saling terikat. Rasa keterikatan ini kemudian terwujud menjadi lembaga jaringan alumni. Dalam konteks ini, selain memiliki jaringan dengan tiga pesantren tempat sesepuh pesantren ini menempuh ilmu, Pesantren Al-Utsmani juga memiliki jaringan alumni Al-Utsmani, yaitu para alumni yang pernah mengenyam pendidikan di Pesantren Al-Utsmani. Keterikatan ini tentu saja merupakan wujud dari penghargaan yang tinggi kalangan masyarakat pesantren terhadap tradisi transmisi keilmuan yang ketat dan tidak boleh terputus dalam tradisi pendidikan dan intelektual Islam.

Ketiga, jaringan kelembagaan Pesantren Al-Utsmani ini selain Kemenag, juga dan Kemendikbud. Sebuah kebijakan yang menarik telah diambil oleh Kiai Ghazali. Kebijakan itu ialah pendirian Sekolah Menengah Atas (SMA), di samping sebelumnya telah didirikan lembaga pendidikan Madrasah Tsanawiyah. Latar belakang pendidikan Kiai Ghazali adalah murni dari lembaga pendidikan salaf. Kebijakannya untuk mendirikan lembaga pendidikan Madrasah Tsanawiyah dan SMA merupakan kebijakan yang tidak disangka-sangka sebelumnya. Setelah ditanyakan mengapa kebijakan itu diambil, Kiai Ghazali menjawab bahwa itu adalah strategi untuk memperluas jaringan kelembagaan pesantren. Dengan seperti itu, jaringan kelembagaan Pesantren Al-Utsmani tidak hanya Kementerian Agama, tetapi juga Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.

6. Lembaga Dakwah

Aktivitas dakwah di pesantren ini dilakukan secara individual oleh KH. Ghazali. Penataan lembaga dakwah di pesantren ini masih belum dilakukan secara sistematis. Upaya kaderisasi da'i di pesantren ini masih belum dilakukan. Hingga saat ini, hanya pengasuh pesantren yang secara intensif melakukan dakwah di tengah-tengah masyarakat. []



RMI NU

BAB V
PENUTUP

A. Kesimpulan

1. Tipe Kepemimpinan Pondok Pesantren Al-Hasani Al-Lathifi dan Al-Utsmani

Tipe kepemimpinan di Pondok Pesantren Salaf Al-Hasani Al-Lathifi menggunakan tipe kepemimpinan otokratik. Namun demikian, otokratik yang dipraktikkan di sini adalah otokratik yang bijak, karena berlandaskan nilai-nilai religiusitas. Sedangkan gaya kepemimpinan di Pondok Pesantren Al-Hasani Al-Lathifi menggunakan gaya delegatif.

Kepemimpinan di Pondok Pesantren Al-Utsmani adalah tipe kepemimpinan demokratis. Sedangkan gaya kepemimpinannya adalah gaya instruktif-koordinatif. Tipe dari dua institusi ini telah berimplikasi pada aspek kaderisasi dan kelembagaan.

2. Implikasi Tipe Kepemimpinan Pondok Pesantren Al-Hasani Al-Lathifi dan Al-Utsmani

a. Kaderisasi

Kaderisasi kepemimpinan Pondok Pesantren Al-Hasani Al-Lathifi, pertama, pengkaderan pendidikan kepemimpinan secara intensif kepada putranya, kedua, pengkaderan ke dalam yang dilakukan kiai kepada para santri dalam membantu tugas-tugas

kiai yang berupa pendelagasian kewenangan tanggung jawab pada jabatan-jabatan struktural di pondok pesantren.

Sedangkan kaderisasi di Pondok Pesantren Salafiyah Al-Utsmani terbentuk melalui pembagian staf-staf kepesantrenan sekaligus sebagai pembantu kiai dalam melaksanakan tugas-tugas kepesantrenan.

b. Kurikulum

Kurikulum pendidikan di Pondok Pesantren Al-Hasani Al-Lathifi adalah kurikulum salaf murni yang dirancang sendiri oloeh kiai, tanpa mengikuti atau mengadopsi kurikulum dari pemerintah. Sedangkan kurikulum pendidikan di Pondok Pesantren salafiyah Al-Utsmani menggunakan model kurikulum kombinatif, yaitu kurikulum salaf dan kholaf.

c. Pembelajaran

Pembelajaran di Pondok Pesantren Al-Hasani Al-Lathifi terdiri dari pembelajaran *Ma'hadiyah* (kepesantrenan) dan pembelajaran jalur *Madrasiyah* (Sekolah). Sedangkan pembelajaran yang ada di Pondok Pesantren salafiyah Al-Utsmani menggunakan model pembelajaran Madrasah (sekolah) Formal.

d. Sistem Nilai

Sistem nilai di Pondok Pesantren Al-Hasani Al-Lathifi pertama, rangkaian keseluruhan kerja adalah merupakan ibadah, kedua, penekanan akhlak atau etika kepada santri, ketiga, keikhlasan dan ketulusan serta bekerja untuk kepentingan bersama.

Sedangkan sistem nilai yang ada di Pondok Pesantren salafiyah Al-Utsmani adalah nilai kesederhanaan, kemadirian, kebersamaan, dan keikhlasan.

e. Jaringan

Jaringan yang terbentuk di Pesantren Al-Hasani Al-Lathifi yaitu jaringan internal dan eksternal. Jaringan internal adalah

jaringan kekeluarga kiai, jaringan alumni dan wali santri. Sedangkan jaringan eksternal mencakup koneksi pondok pesantren dengan instansi pemerintah.

Jaringan yang ada di Pondok Pesantren Al-Utsmani adalah jaringan genealogi keilmuan dan jaringan kelembagaan dengan Kemenag, dan Kemendikbud.

f. lembaga Dakwah Pesantren

lembaga dakwah di Pondok Pesantren Al-Hasani Al-Lathifi yaitu mengadakan pelatihan orasi kepada para santri, serta terbentuknya Media Dakwah MEDIKA (Media Kauman).

Sedangkann di Pondok Pesantren Al-Utsmani, lembaga dakwah belum terbentuk sehingga kiai secara intensif melakukan dakwah kepada masyarakat melalui pengajian-pengajian kitab kuning.

B. Implikasi Penelitian

Penelitian ini memberikan implikasi teoretis, yaitu, *pertama*, melanjutkan teori Gary Yukl, *Leadership in Organization,* tentang empat belas perilaku kepemimpinan yang dikenal dengan taksonomi manajerial. *Kedua*, melanjutkan teori perilaku kepemimpinan dalam melaksanakan tugas-tugas kepemimpinan sebagaimana diuraikan Malayu Hasibuan dalam bukunya yang berjudul *Manajemen Dasar Pengertian dan Masalah*. *Ketiga*, menguatkan teori dalam buku karya Kartini Kartono yang berjudul Pemimpin dan Kepemimpinan yang di dalamnya menguraikan konsep kepemimpinan tipe otokrasi bijak sebagaimana yang dilakukan di PP. Al-Hasani Al-Lathifi.

C. Keterbatasan Studi

Salah satu keterbatasan dalam penelitian ini adalah minimnya literatur yang berkaitan dengan kepemimpinan, terutama yang berbahasa asing. Hal ini sangat peneliti sadari karena pada

umumnya para pemikir Indonesia sendiri banyak merujuk pada pemikir asing. Selain itu, literatur tentang kepemimpinan kiai masih jarang ditemukan. Hanya saja, literatur tersebut ditulis dengan serius pada sebelum tahun 2000-an, yaitu oleh Zamakhsyari Dhofier pada tahun 1977 dan Mastuhu tahun 1989. Sedangkan pada saat ini pesantren telah memasuki abad ke-21, setelah kepemimpinan di pondok pesantren banyak yang berubah akibat proses globalisasi yang menyebabkan posisi kepemimpinan pesantren juga bergeser.

Selain itu, pada *transferbility* keteralihan data penelitian ini tidak dapat diberlakukan pada pondok pesantren salaf secara keseluruhan, karena masing-masing pondok pesantren memiliki karakteristik yang berbeda, sehingga data ini dapat berlaku pada pondok pesantren yang memiliki karakteristik yang sama.

D. Rekomendasi

Penelitian ini masih bersifat umum tentang kepemimpinan pesantren salaf. Oleh karena itu, perlu direkomendasikan adanya upaya penelitian lanjutan yang lebih utuh dalam penelitian yang membahas tentang kepemimpinan salaf, baik pada aspek manajerialnya maupun aspek yang lain. Dengan penelitian yang menggambarkan aspek-aspek anatomi kepemimpinan di pondok pesantren salaf, tentu akan membantu memberikan informasi kepada khalayak mengenai kepemimpinan pesantren secara lebih terperinci dan aplikatif-operasional. []

DAFTAR PUSTAKA

Ali, Mukti. *Beberapa Persoalan Agama Dewasa Ini*. Jakarta: Rajawali Press, 1987.

Al-Qur'anul Karim, Terjemahan Departemen Agama Republik Indonesia.

Amitai, Etzioni. *Modern Organizational*. New Jersey: Prentice-Hall inc, 1964.

Arifin, Imron. *Kepemimpinan Kiai, Kasus Pondok Pesantren Tebuireng*. Malang: Kalimasada Press, 1992.

Arikunto, Suharsimi. *Organisasi Dan Administrasi*. Jakarta: Rajawali Pers, 1990.

_____. *Prosedur Penelitian, Suatu Pendekatan dan Praktis* Rosdakarya: Bandung, 2006.

Azra, Azyurmadi. *Pendidikan Islam : Tradisi dan Modernisasi Menuju Millenium Baru*. Jakarta: Logos Wacana, 1999.

Bafadhal, Ibrahim. *Manajemen Mutu Sekolah Dasar Dari Sentralisasi Menuju Desentralisasi*. Jakarta: Bumi Aksara, 2003.

Benge, Eugene J. *Pokok-pokok Manajemen Modern*. Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo, 1994.

Berry, David. *Pokok Pokok Pikiran dalam Sosiologi*. Jakarta: CV Rajawali, 1982.

Brillick, Brian & Peterson, James A. *Competitive Leadership: Twelve Principles For Success*. Chicago: Triumph Book, 2001.

Danim, Sudarwan. *Visi Baru Manajemen Sekolah dari Unit Birokrasi Ke Lembaga Akademik*. Jakarta: Bumi Aksara, 2006.

Darban. "Kiai dan Politik pada Zaman Kerajaan Islam", *Majalah Pesantren*, No. 2/Vol. V. 1988.

Depag RI Dirjen Kelembagaan Agama Islam. *Pondok Pesantren dan Madrasah Diniyah Pertumbuhan dan Perkembangannya*. Jakarta: Depag RI, 2003.

Dermawan. *Pengambilan Keputusan Landasan Filosofis, Konsep dan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta, 2004.

Dhofir, Zamakhsyari. *Tradisi Pesantren: Studi tentang Pandangan Hidup Kiai*, Jakarta: LP3ES, 1985.

Dirdjosanjoto, Pradjarta. *Memelihara Umat; Kiai Pesantren, Kiai Langgar di Jawa*. Yogyakarta: LkiS, 1999.

Efendi, Bisri. *Annuqayah, Gerak Transformasi Sosial di Madura*. Jakarta: P3M, 1990.

Ekosusilo, Madyo. *Sekolah Unggul Berbasis Nilai: Studi Multi Kasus di SMA Negeri I, SMA Regina Pacis, dan SMA Al-Islam I Surakarta*. Sukoharjo: Univet Bantara Press, 2003.

Fattah, Almalik Abdul. *Mu'jam Al Lughah Al-Arabiyyah*. Beirut: Darul Masyriq, tt.

Fattah, Nanang. *Landasan Manajemen Pendidikan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2004.

Geertz, Clifford. "The Javanese Kiai, The Changing Role of Cultural Broker", dalam *Comparative Studies in Society and History*, Vol 2.

Gibson, inVancevich Donnelly. *Organisasi*. Jakarta: Erlangga, 1985.

Gibson, James L, John M. Ivancevich dan James H. Donnelly Jr. *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses*, Alih Bahasa Nunuk Adiarni. Jakarta: Binarupa Aksara, 1996.

Ginanjar, Ary. *Emosional Spiritual Quotient*. Jakarta: Arga, 2001.

Hadi, Sutrino. *Metodologi Research*. Yogyakarta: Andi Offset, 1995.

Hamalik, Oemar. *Manajemen Pengembangan Pengembangan Kurikulum*. Jakarta: Remaja Rosdakarya, 2008.

Handayaningrat. *Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen*. Jakarta: CV. Haji Masagung, 1998.

Hani, Handoko. *Manajemen Edisi 2*. Yogyakarta: PT. BPFE, 2001.

Hasan, Said Hamid. *Model Pengelolaan, Pemantauan dan Penilaian Kurikulum*. 1994.

Hasbullah. *Sejarah Pendidikan Islam di Indonesia: Lintasan Sejarah Pertumbuhan dan Perkembangan*. Jakarta : PT Raja Grafindo Persada, 1999.

Hasjim, Moh. *Pondok Pesantren Berjuang dalam Kancah Kemerdekaan dan Pembangunan Pedesaan*. Surabaya: Sinar Wijaya, 1992.

Hasyim, Farid. "Visi Pondok Pesantren Dalam Pengembangan SDM: Studi Kasus di Pondok Pesantren Mahasiswa Al-Hikam". Tesis Program Pasca Sarjana UMM Malang, 1998.

Hersey P. & Blanchard K. *Management of Organizational Behavior. Utilizing Human Resources*. New Jersey: Engle-Wood Cliffs, 1989.

Horikoshi, Horoko. *Kiai dan Perubahan Sosial*. Jakarta: P3M, 1987.

Hughes, Ginnet and Curphy. *Leadership; Enhancing The Lesson of Experience 4thEd*. Mc Graw: Hill Irwin, 2002.

Ismail (ed.). *Dinamika Pesantren dan Madrasah*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar Offset, 2002.

Ismail, Ibnu Qoyim. *Kiai Penghulu Jawa, Peranannya di Masa Kolonial*. Jakarta: Gema Insani Press, 1997.

Jogiyanto. *Sistem Teknologi Informasi*. Yogyakarta: Andi, 2003.

Kartono, Kartini. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 1998.

Komarudin. *Manajemen Berdasarkan Sasaran*. Jakarta: Bumi Aksara, 1990.

Lexy, Moleong J. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Rosdakarya, 2000.

Lincoln, Guba. *Naturalistic Inquiry*. New Delhi: Sage Publication inc, 1995.

Malayu, Hasibuan SP. *Manajemen: Dasar-Dasar, Pengertian, dan Masalah*. Jakarta: Bumi aksara, 2001.

Mangunhardjana, A.M.SJ. *Kepemimpinan*. Yogyakarta: Penerbit Kanisius, 2004.

Manullang. *Manajemen Sumber daya Manusia*. Edisi 1. Yogyakarta: BPFE, 2001.

Mar'at. *Pemimpin dan Kepemimpinan*. Jakarta: Gia Indonesia, 1985.

Marno. *Islam: By Management and Leardership*. Jakarta: Lintas Pustaka, 2007.

Mas'ud, Abdurrahman. *Intelektual Pesantren: Perhelatan Agama dan Tradisi*. Yogyakarta: LKiS, 2004.

Mastuhu. *Dinamika Lembaga Pendidikan Pesantren*. Jakarta: INIS, 1994.

Miles M.B., & A.M. Huberman. *Analisa Data Kualitatif*. Penerjemah Rohidi, R. T. Jakarta: UI-Press, 1992.

Mohyi, Achmad. *Teori Dan Perilaku Organisasi*. Malang: UMM Press, 1999.

Muhaimin. *Nuansa Baru Pendidikan Islam Mengurai Benang Kusut Pendidikan*. Jakarta: Raja Grafindo, 2006.

_____. *Wacana Pengembangan Pendidikan Islam*. Surabaya: Pelajar Pustaka, 2004.

Mulyadi. *Perumusan Misi, Visi, Core Beliefes, dan Core Values Organisasi Manajemen Usaha Indonesia*. No.01/th XXVII, 1998.

Mulyono. *Manajemen Administrasi & Organisasi Pendidikan*. Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2008.

Nasihin, Hasan. *Karakter & Fungsi Pesantren dalam Dinamika Pesantren*. Jakarta: P3M, 1988.

Nasution, Harun, dkk. *Tradisi Baru Penelitian Agama Islam Tinjauan Antardisiplin Ilmu*. Bandung: Penerbit Nuansa, 1998.

Noor, Iik Arifin Mansur. *Islam in Indonesian World; Ulama of Madura*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 1990.

Patoni, Achmad. *Peran Kiai Pesantren dalam Partai Politik*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2007.

Qomar, Mujamil. *Pesantren: Dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi*. Jakarta: Erlangga. 2005.

Quiqley, Joseph V. *Vision: How Leaders Develop it, Share it, and Sustain it*. New York : Mc Graw-Hill, 1993.

Raharjo, Dawam. *Pesantren dan Pembaharuan*. Jakarta: LP3ES, 1985.

_____. *Pergulatan Dunia Pesantren Membangun dari Bawah*. Jakarta: P3M, 1998.

Ridlwan Nasir. *Mencari Tipologi Format Pendidikan Ideal Pondok Pesantren di Tengah Arus Perubahan*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2010.

Rijoatmodjo, Soeharto. *Ikhtiar Kepemimpinan dalam Administrasi Negara di Indonesia*. Jakarta: tp, 1984.

Rivai,Veithzal. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2003.

Robert Bogdan, and Steven J. Taylor. *Introduktion to Qualitative Research Methods*, Terjemahan Arief Furhan. Surabaya: Usaha Nasional, 1992.

Rudi Hasan. "Kontribusi Kepemimpinan Kepala Sekolah dan Motivasi Kerja Guru Terhadap Partisipasi Kerja Guru". Tesis Program Pascasarjana UM Malang, 2007.

Sallis, Edward. *Total Quality Management in Education*. New Jersey: Printice-Hal.Inc, 1993.

Sasono, Adi, *Dkk. Solusi Islam Ekonomi, Pendidikan, Dakwah*. Jakarta: Gema Insani, 1988.

Sastrohadiwiryo. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia; Pendekatan Administrasi dan Operasional*. Jakarta: Bumi Aksara, 2002.

Siagian, Sondang P. *Manajemen Abad 21*. Jakarta: Bumi Aksara, 1996.

_____. *Peranan Staf Dalam Manajemen*. Jakarta: Gunung Agung, 1984.

_____. *Sistem Informasi untuk Pengambilan Keputusan*. Jakarta: Gunung Agung, 1980.

Soehardjono. *Kepemimpinan: Suatu Tinjauan Singkat tentang Pemimpin dan Kepemimpinan serta Usaha-usaha Pengembangannya*. Malang: APDN Malang Jawa Timur, 1981.

Stephen P Robbins. *Perilaku Organisasi: Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. Jilid 2. Jakarta: PT Prenhallindo, 1996.

_____. *Organizational Behaviour, Edisi Terjemahan*. New Jersey: Pearson Education International, 2001.

Sudjana, Nana. "Tujuan, Isi, dan Struktur Kurikulum sekolah Menegah dan Keterangan dengan studi di Perguruan Tinggi". Konvensi Nasional Pendidikan Indonesia II Kurikulum Untuk Abad Ke-21, Jakarta : PT. Grasindo Widiasarana, 1994.

Sudjoko, et al. *Profil Pesantren. Laporan Hasil Penelitian Pesanteren Al-Falah dan Delapan Pesantren Lain di Bogor*. Jakarta: LP3ES, 1974.

Sugeng P. *Perilaku Kepemimpinan Kepala Sekolah dalam Meningkatkan SDM*. Malang: Penelitian PPS UIN Malang, tidak dipublikasikan, 2005.

Sugiyono. *Memahami Penelitian Kualitatif: Dilengkapi Contoh Proposal dan Laporan Penelitian*. Bandung: Alfabeta, 2005.

Sujak, Abi. *Kepemimpinan Manajer Eksistensinya dalam Perilaku Organisasi*, Jakarta: Rajawali Pers, 1990.

Sukmadinata, Nana Syaodih. *Pegembangan Kurikulum Teori dan Praktik*. Bandung: PT Remaja Rosda Karya, 2005.

Sulthon & Khusnurridlho. *Manajemen Pondok Pesantren dalam Perspektif Global*. Yogyakarta: Laksbang Pressindo, 2006.

Sumantri. *Perilaku Organisasi*. Bandung: Universitas Padjadjaran, 2001.

Sunindhia. *Kepemimpinan dalam Masyarakat Modern*. Jakarta: Bina Aksara,1988.

Supranto. *Teknik Pengambilan Keputusan*. Jakarta: Rineka Cipta, 1998.

Suprayogo, Imam. *Reformulasi Visi dan Misi Pendidikan Islam*. Malang: STAIN Press, 1990.

Suryabrata, Sumardi. *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Raja Grafindo, 1998.

Suryosubroto. *Manajemen Pendidikan Di Sekolah*. Jakarta: PT Rineka Cipta, 2004.

Sutarto. *Dasar-Dasar Organisasi*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 1995.

Suwatno dkk. *Manajemen Modern: Teori dan Aplikasi*. Bandung: Zafira, 2002.

Tabroni. *The Spiritual Leadership: Pengefektifan Organisasi Noble Industry Melalui Prinsip- prinsip Spiritual Etis*. Malang: UMM Press, 2005.

Terry, George R. *Asas -asas Manajemen*. Bandung: Alumni, 1986.

Thoha, Miftah. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: Rajawali, 1995.

Tholkhak, Imam. & Fadjar, Ahmad. *Membuka Jendela Pendidikan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, tt.

Tim Penyusun Grasindo. *Konvensi Nasional Pendidikan Indonesi II Kurikulum untuk Abad Ke-21*. Jakarta: PT. Grasindo Widiasarana, 1994.

Tjiptono, F & Diana, A. *Total Quality Management*. Yogyakarta: Andi, 2001.

Tunggal, Aw. *Manajemen Suatu Pengantar*. Jakarta: Rineka Cipta, 1993.

Turmudzi, Endang. *Perselingkuhan Kiai dan kekuasaan*. Yogyakarta: LKiS, 2003.

Ukas M. *Manajemen Konsep, Prinsip dan Aplikasi*. Bandung: Agnini, 2004.

Wahab, Abdul. *Menulis Karya Ilmiah*. Surabaya: Airlangga University Press, 1999.

Wahab, Solihin Abdul. *Analisis Kebijaksanan*. Jakarta: Bumi Aksara, 1997.

Wahid, Abdurrahman. "Beberapa Pemikiran tentang Kepemimpinan dalam Pengembangan Pesantren". Naskah ceramah disampaikan pada latihan Tenaga Pembimbing Pondok Pesantren yang diselenggarakan Departemen Agama RI. di Cibubur. Jakarta. 2-12 Oktober 1978.

_____. *Menggerakkan Tradisi: Esai-Esai Pesantren*. Yogyakarta: LKiS, 2001.

Wahjosumidjo. *Kepemimpinan dan Motivasi*. Jakarta: Ghalia Indonesia, tth.

_____. *Kepemimpinan Kepala Sekolah : Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2002.

Yin, Robert K. *Case Study Research: Design and Methods*. Terj. M. Djauzi Mudzakir, *Studi Kasus: Desain dan Metode*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2008.

Yuniarsih. *Manajemen Organisasi*. Bandung: IKIP Bandung Press, 1998.

Yusmadi. *Modernisasi Pesantren, Kritik Nurcholish Madjid terhadap Pendidikan Islam Tradisional*. Jakarta: Ciputat Press, 1998.

Ziemek, Manfred. *Pesantren Dalam Pembaharuan Sosial*. Jakarta: P3M, 1986.

TENTANG PENULIS

Dr.Mustajab, S.Ag., M.Pd.I. Lahir di Desa Pareba'an Kecamatan Ganding Kabupaten Sumenep di ujung timur pulau garam Madura pada tanggal 05 september 1974. Pendidikan formal dilalui di SDN I Daleman Ganding sekaligus nyantri di Pondok Pesantren Al-Ishlah Ketawang Daleman (1987), MI. Annuqayah Guluk-Guluk Sumenep (1988) dilanjutkan ke tingkat menengah (Tsanawiyah dan Aliyah) di almamater yang sama (1994), Pendidikan Starata I diselesaikan di STAIN Jember (2000), S2 di Unsuri Surabaya (2009) dan S3 diselesaikan di Universitas Islam Negeri (UIN) Sunan Ampel Surabaya (2014).

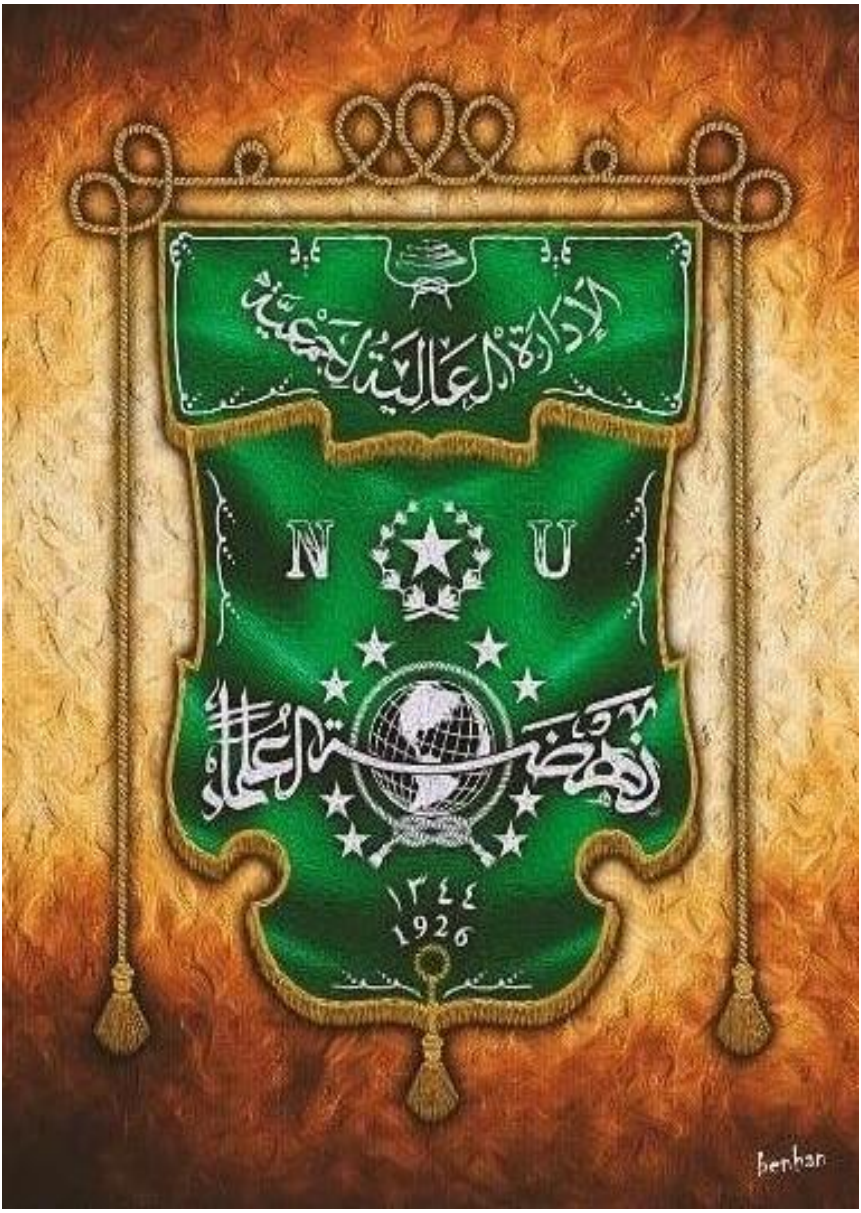
Ketika menjadi mahasiswa aktif di Pergerakan Mahasiswa Islam Indonesia (PMII) STAIN Jember mulai tahun 1996-1997. Kemudian pada tahun 1998-2000 diamanahi menjadi ketua umum senat mahasiswa STAIN Jember selama 2 preode.

Karya tulis yang telah diselesaikan: 1). *Ilmu Pendidikan Islam,* 2). *Geneologi Nasionalisme dalam Tradisi Pendidikan Pesantren.* Tulisan dalam proses penyelesaian, di antaranya: 1). *Potret Pendidikan Pesantren*, 2). *Pendidikan Alternatif di Pesantren,* 3). *Melacak Sistem Pendidikan di Indonesia.*

Sejak 2003 menjadi staf pengajar di Sekolah Tinggi Agama Islam Al-Qodiri (STAIQOD) Jember, staf pengajar di Sekolah Tinggi At-Taqwa (STAI-AT) Bondowoso. Di luar kampus mengabdi di MWC NU Tenggarang Bondowoso dan di Lakpesdam NU Cabang Bonodowoso mulai 2010 sampai sekarang, pada 2007 diangkat menjadi PNS di lingkungan STAIN JEMBER, dan mulai 2013 mendapat amanah untuk mengemban Kasubag Akademik, Kemahasiswaan dan Alumni STAIN Jember sampai sekarang, sambil menjadi staf pengajar di Jurusan Tarbiyah, Ketua Lembaga Dakwah Nahdlatul Ulama (LDNU) Cabang Bondowoso mulai tahun 2016-2021, Ketua Divisi Pendidikan dan Kaderisasi MUI Cabang Bondowoso 2016-2021, Kaprodi PGMI IAIN Jember 2014-2018, Sekertaris LP2M IAIN Jember 2019, dan ketua LP2M 2020-Sekarang.

Di tengah kesibukannya, ia tetap aktif menulis di berbagai media, majalah, dan jurnal. Di antara tulisannya yang telah dipublikasikan adalah "Pendidikan Multikultural dalam Perspektif Islam" (Al-Adalah) Jember.

Sekarang ia menetap di Desa Koncer Kidul RT.25 RW. 09 Tenggarang Bondowoso, bisa dihubungi melalui HP. 081249260 89/087857954533 ataun email: mustajab.bws@gmail.com []


الإدارة العالمية
N U
نهضة العلم
١٣٤٤
1926
benhar

UNIVERSITAS ISLAM NEGERI
KIAI HAJI ACHMAD SIDDIQ
J E M B E R

MASA DEPAN PESANTREN

Kedua pesantren salafiyah yang dikaji dalam buku ini bukan hanya mempertahankan eksistensinya sebagai lembaga *tafaqquh fiddīn* (pendalaman ilmu-ilmu keagamaan), melainkan juga mampu mengkreasi peran-peran baru yang sangat strategis dan dibutuhkan masyarakat terkini. Penulis berhasil menunjukkan bahwa kedua pesantren tersebut tetap istiqomah mengembangkan peran utamanya, yaitu sebagai: *pertama*, transmisi ilmu-ilmu dan pengetahuan Islam (*transmission of Islamic knowledge*); *kedua*, pemeliharaan tradisi Islam (*maintenance of Islamic tradition*); dan *ketiga*, reproduksi (mencetak calon-calon) ulama (*reproduction of ulama*). Semua itu didukung oleh faktor manajemen dan kepemimpinan kedua pengasuh dari kedua pesantren.

LKiS